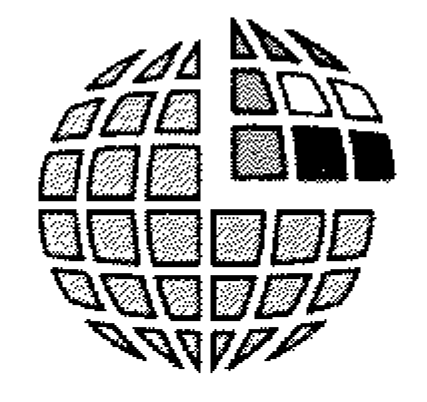
72

سرمد كوكب الجميل

المؤسسة المصرفية العربية

التحديات والخيارات في عصر العولمة



مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

اهداءات ٢٠٠٣
اتحاد كتاب و أدباء الإمارات
دولة الإمارات العربية

المؤسسة المصرفية العربية

التحديات والخيارات في عصر العولمة

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

أنشئ مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في 14 آذار/ مارس 1994 كمؤسسة مستقلة تهتم بالبحوث والدراسات العلمية للقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنطقة الخليج والعالم العربي. وفي إطار رسالة المركز تصدر **دراسات استراتيجية** كإضافة جديدة متميزة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

دراسات استراتيجية

المؤسسة المصرفية العربية

التحديات والخيارات في عصر العولمة

سرمد كوكب الجميل

العدد 72

تصدر عن



مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

محتوى الدراسة لا يعبِّر بالضرورة عن وجهة نظر المركز

الطبعة الأولى 2002
ISSN 1682-1203
ISBN 9948-00-304-7

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان التالي:
دراسات استراتيجية – مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

ص. ب 4567، أبوظبي
دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 6423776 - 9712 +
فاكس: 6428844 - 9712 +

e-mail: pubdis@ecssr.ac.ae
www.ecssr.ac.ae

المحتويات

مقدمة

ثمانية عقود تقريباً هي عمر المؤسسة المصرفية العربية منذ بداية نشأتها في العقد الثاني من القرن العشرين، ثمانية عقود حافلة بالتحولات والتبدلات والتغيرات والتناقضات، حملت المؤسسة المصرفية العربية وساقتها باتجاهات مختلفة. لقد عاصرت المؤسسة المصرفية العربية عهوداً متباينة وبيئات متنوعة، فنشأت ظاهرة حديثة لازمت قطاعات أعمال بدائية فأثرت في مجتمعاتها واقتصاداتها وتأثرت بها، وجابهت العديد من الأزمات وتخطت مختلف الأخطار السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتمكنت رغم ذلك من أن تستمر وتدوّل أنشطتها وتنوع خدماتها وتحمي عملاءها وتثري مالكيها وتطور بيئاتها وتنميها.

لقد شهدت تسعينيات القرن العشرين شيوع ظاهرة العولمة وانبثاق منظمة التجارة العالمية، وبرزت سمات مرحلة جديدة لم تتضح معالمها وأبعادها بعد وعلى مختلف المستويات؛ سياسياً تتصارع نظريات القطب الواحد والأقطاب المتعددة، واقتصادياً يقف الثلاثي الأمريكي والأوربي والآسيوي أمام تسابق مثير ومحموم بهدف موازنة المعادلة، ومؤسسياً ثمة نمو متسارع ومحاولات لاختزال الزمن باندماجات استراتيجية عملاقة لم يشهد التاريخ لها مثيلاً.

ويعد كل هذا فإن حركة الابتكار مابرحت تمثل عاملاً مهماً ومؤثراً في دعم حركة العلم والمعرفة، وبدت محركاً لابد من أن يحسب له حسابات كثيرة اقتصادية وإدارية ومنظماتية؛ وأمام تلك الظواهر المعاصرة كلها كان للمؤسسة المصرفية دور فاعل فيما وصل إليه العالم عملياتياً وهيكلياً

ومؤسسياً، وبرزت بوصفها عنصراً مهماً على الخريطة السياسية والاقتصادية والمؤسسية العالمية، واحتلت المصارف موقعاً متميزاً بين مختلف مؤسسات الأعمال عالمياً. وهنا لابد من أن تطرح التساؤلات التالية: أين هي المؤسسة المصرفية العربية ضمن تصنيفات المصارف في العالم؟ وما موقعها في سلم الأسبقيات على حلبة المنافسة الدولية؟

إن تاريخ المؤسسة المصرفية في الدول العربية وعملها في بيئات متباينة سياسياً واقتصادياً والدور الذي تمارسه يلقي أهمية كبيرة على موضوع الدراسة، ويحدد الأطر العامة لمشكلتها التي تتمحور في كيفية مواجهة المؤسسة المصرفية العربية للتحديات المعاصرة والمستقبلية في ظل بيئات محلية مختلفة في سماتها وتعاملها مع المتغيرات والتحديات العالمية. لقد تميز النصف الثاني من القرن العشرين بتدفق العوائد النفطية في عدد من الدول العربية، وإذا كانت الأموال بمنزلة المادة الخام التي تتعامل بها المصارف، فهل استطاعت المؤسسة المصرفية العربية أن تستوعب تلك الأموال وعوائدها خلال تلك الحقبة من الزمن؟ لقد نشأت عشرات المصارف داخل العالم العربي وخارجه نتيجة لتلك التطورات النفطية في السبعينيات والثمانينيات، فهل استطاعت تلك المصارف أن تتحول إلى مؤسسات مصرفية عربية وطنية وقومية كفؤة وفاعلة لتنتقل من المحلية إلى العالمية؟

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن تلك التساؤلات، كما تهدف إلى تشخيص مجمل المستجدات والظواهر العالمية، وتحديد أطر بيئات الأعمال العربية ومعالمها، وتقييم مدى استجابتها وتفاعلها مع تلك الظواهر،

وتهدف كذلك إلى توصيف المؤسسة المصرفية العربية ومحاولة تحديد موقعها ضمن تصنيفات المصارف العالمية، ومن ثم التركيز على استراتيجية الاندماج ورسم سيناريو ولوحات محددة لها تبعاً لعوامل صياغتها وتنفيذها، وتحديد الاتجاهات العالمية المؤسسية للمصارف في ظل ظاهرة العولمة وتحدياتها لتشكيل خيارات استراتيجية للمؤسسة المصرفية العربية.

إن دراسة العلاقة بين المؤسسة المصرفية وبيئاتها المختلفة في ظل ظاهرة العولمة تبرز جانبين متناقضين؛ إذ إن بيئات الأعمال سوف تكون بيئات متحررة ومنفتحة في إطار ما يسمى باللاعوائق واللاحدود، وفي الوقت ذاته يبرز مفهوم البيئات المنضبطة والإجراءات التضبيطية التي تضعها الحكومات وضمن حدود المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية الوطنية والقومية والعالمية، وضمن أخلاقيات المنافسة التي تحكم السوق، لذا فإن تأثيرات إقامة هيكلية قانونية وبنية تشريعية في اتجاه التدويل والعولمة وذات مضامين وأبعاد كبيرة لن تكون مالية واقتصادية فحسب وإنما على مستوى الفكر والثقافة والمنهج أيضاً.

تنقسم منهجية الدراسة إلى قسمين: نظري يعتمد على الأدبيات المالية والإدارية الاقتصادية، وعملي يقوم على البيانات المنشورة والصادرة عن مؤسسات دولية وعربية. وقد استخدمت الدراسة التحليل الوصفي المقارن للبيئات العربية والمؤسسات المصرفية العربية، واستعانت كذلك ببعض الأدوات الكمية وباتجاهين: الأول لتصنيف البيئات المالية العربية ومدى استجابتها لظاهرة العولمة، والثاني لتصنيف المؤسسات المصرفية العربية ونمذجتها لرسم لوحات وسيناريو الاندماج على أساس قدرتها التنافسية.

لقد افترضت الدراسة أن هناك تبايناً بين البيئات المالية العربية ودرجة استجابتها لظاهرة العولمة تبعاً للتطورات القانونية التشريعية والتضبيطية والمالية والاجتماعية، كذلك افترضت أن هناك تبايناً بين المؤسسات المصرفية العربية بحسب قدراتها التنافسية. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها شملت الدراسة مجموعة من الدول العربية هي: الأردن وسوريا ولبنان ومصر وتونس والمغرب ودولة الإمارات العربية المتحدة وقطر والمملكة العربية السعودية والبحرين وسلطنة عمان والكويت واليمن، حيث شملت 57 مصرفاً عربياً وهي المصارف القائدة في الدول العربية.

الأبعاد النظرية للمؤسسة المصرفية والعلاقات المالية

أولاً: مدخل في إدارة المؤسسة المصرفية

تعد إدارة الميزانية مدخلاً حديثاً ومتطوراً لدراسة إدارة المؤسسة المالية والمصرفية، وتعتمد إدارة الميزانية على إدارة الموجودات والمطلوبات وحقوق الملكية، حيث تشكل هذه العناصر الثلاثة معادلة الميزانية[1].

إن هيكل الموجودات ما هو إلا خليط متنوع من الاستثمارات المالية قصيرة الأجل وطويلة الأجل يقابلها هيكل المطلوبات وهيكل حقوق الملكية (صافي الثروة) والذي يعكس المصادر التمويلية لتلك الاستثمارات المتنوعة، ويقف على رأس المصادر التمويلية الودائع التي يقبلها المصرف بمختلف أشكالها وأنواعها[2].

وتسعى إدارة المصرف إلى تحقيق أهدافها بالأرباح والنمو والاستمرار والبقاء، ويعترض عمل المصرف العديد من المشكلات والتحديات، وعليه مواجهة مجمل تلك التحديات والتفاعل مع البيئة التي يعمل فيها كيما يبقى ويستمر.

وقد فرضت العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين العديد من التحديات الكبيرة على المؤسسة المصرفية التي استطاعت أن تجابهها، بل أبدعت وابتكرت العديد من التقنيات المالية والمصرفية في العديد من الاتجاهات، سواء باتجاه الاتصالات أو المعلوماتية أو باتجاه الأدوات المالية والمصرفية، أو ربما نحو خلق آليات للعمل المصرفي وتسهيلها، وتقديم أفضل الخدمات. وبلغت التطورات المالية والمصرفية على مستوى المؤسسة والإدارة والتنظيم مبلغاً كبيراً جداً في العديد من الدول المتقدمة، حتى بات من الصعب على المختصين ملاحقتها ودراستها.

إن التغيرات التي تحدث في قيم الموجودات وما يقابلها من مطلوبات وحقوق ملكية أكسبت الإدارة المصرفية المزيد من الخبرة في كيفية التعامل مع تلك الهياكل المالية، وقد دفع ذلك نحو اتباع الحيطة والحذر والتعامل مع الأخطار المالية بتحفظ شديد، وقد كانت فترة السبعينيات كافية لإضافة الكثير من الخبرة والدراية المصرفية؛ إذ وجدت بعض المصارف أن مجمل موجوداتها لا يغطي إلا جزءاً من مطلوباتها، فانهار العديد منها آنذاك[3].

تشكل الإيداعات نسبة كبيرة من الهيكل التمويلي للمصرف، ولا يمكن أن تمول مجموع الموجودات بأموال الغير، لهذا كان هناك العديد من

الاتجاهات والدعوات نحو المزيد من الرقابة والإشراف على المصارف ودعم قدرتها المالية على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية والإدارية والبيئية التي تقلل من قدرة المصرف على سداد التزاماته اليومية أو النهائية عند التصفية، وألقي على الإدارات المصرفية مسؤولية إدارة السيولة وإدارة كفاية رأس المال[4].

لقد استفادت المصارف من تجاربها وخاصة في النصف الثاني من القرن العشرين، واستطاعت أن تضع لها نظماً وقائية لحمايتها وحماية مودعيها والمتعاملين معها، وباتت أهداف المؤسسة المصرفية التي تسعى إلى تحقيقها في الآجال الطويلة هي البقاء والاستمرار والديمومة، وبرزت بوصفها غايات تحافظ عليها ومسؤولية اجتماعية تتحملها من خلال أداء دورها في الاقتصاد والمجتمع[5].

لقد تبلورت في العقود الأخيرة إدارة استراتيجية واضحة ومحددة المعالم للمؤسسة المالية والمصرفية لكونها جزءاً لايتجزأ من بيئة تعمل وتؤثر فيها، فيمارس كلٌّ دوره في ضوء علاقة تبادلية تفاعلية غير محدودة الأبعاد، عبَّر عنها الاستراتيجيون بما توفره البيئة من فرص وما تفرضه من تهديدات، وما على المؤسسة المصرفية إلا أن تستخدم إمكاناتها ومواردها وتكتشف نقاط ضعفها وقوتها، وتدعم قدرتها التنافسية من أجل ديمومتها وبقائها[6].

ثانياً: العلاقات المالية المتداخلة والبنى الفوقية

تعد المؤسسات المالية والمصرفية وأسواق رأس المال أوعية ادخارية في الاقتصاد الذي تعمل فيه؛ إذ تقوم هذه المؤسسات والأسواق بمهمة وسيطة

في الاقتصاد، وتعبيء الموارد وتوجهها باتجاهات مختلفة: إقراضية أو استثمارية. وتكمن الوظيفة الأساسية للمؤسسات الوسيطة إن كانت مصارف أو أسواقاً للأوراق المالية في توجيه الموارد المعطلة لغرض تشغيلها في الاقتصاد، سواء كانت على شكل إيداعات مصرفية متنوعة يعمل المصرف على تقديمها كقروض متنوعة للوحدات الاقتصادية (أفراداً ومنظمات) التي في حاجة إلى المال، أو قد تتخذ تلك الصيغة شكلاً آخر كالأسهم والسندات التي تصدرها شركات وتقتنيها وحدات اقتصادية ذات فوائض مالية، ومن خلال تلك العمليات تحقق جميع الوحدات منافع متبادلة تعود بمجملها على الاقتصاد والمجتمع بعامة[7].

توصف العلاقات المالية بين الوحدات الاقتصادية والمؤسسات المالية الوسيطة بأنها علاقات متداخلة يعبَّر عنها بالأدوات المالية[8]، وبعبارة ثانية فإن ما تعرضه الوحدات الاقتصادية ذات الفائض المالي من أموال فائضة عن حاجتها في المؤسسات المالية تقتنيه وحدات اقتصادية أخرى ذات عجز مالي، وتنشأ العلاقة من خلال الوسيط المالي ويعبر عنها بالأدوات المالية التي تشكل خليطاً متنوعاً من الموجودات والمطلوبات المالية التي تظهر في ميزانية المؤسسة الوسيطة[9]. لقد كان دور الوساطة المالية في الاقتصاد والتنمية الاقتصادية ومازال مثار بحث ونقاش ودراسة لأكثر من ثلاثة عقود من الزمن، وتباينت تلك الدراسات في اتجاهاتها وأطروحاتها ومعالجاتها[10].

لقد أطلق جاك ريفيل على مجمل تلك العلاقات المالية المتداخلة "البنية الفوقية" (Superstructure)، وهي بمنزلة شبكة معقدة يتم التعامل معها

بشكل منفصل عن العلاقات الاقتصادية السلعية التي تشكل " البنية التحتية " (Infrastructure) [11].

لقد نشأت نظرية العلاقات المالية المتداخلة في بداية الخمسينيات وتطورت بشكل كبير لتشكل فيما بعد خطاً متطوراً للتعاملات المالية، بوصفها بنية فوقية تقوم على بنية تحتية سلعية اقتصادية، تدور ثوابتها ونظرياتها حول الوحدات الاقتصادية (أفراداً ومنظمات) أو حول الاقتصادات الكلية، كإجماليات قومية وعلاقات كلية. وقد تطور ذلك النمط الفوقي للتعاملات المالية في إطار النظم المالية كمؤسسات وأسواق وأدوات مالية[12]، ولم تحتل المؤسسة الاقتصادية الحديثة حيزاً ملحوظاً في البناء الاقتصادي القومي، بل تعدته لتصبح مؤسسات متعددة القوميات وسمة من سمات الاقتصادات الحديثة؛ إنه ذلك النمط المؤسسي الذي أضفى صفته على العقود الأخيرة من القرن العشرين وباتت المؤسسة الاقتصادية جزءًا لا يتجزأ من الأمن القومي والوطني للبلد الأم[13]. وبالمقابل فقد تطورت المؤسسة المالية والمصرفية جنباً إلى جنب مع المؤسسة الاقتصادية، وخلقت شبكة من العلاقات المالية المتداخلة بوصفها بنية فوقية، عناصرها الرئيسية الأدوات المالية والمؤسسة المالية المصرفية، وقد أطلق عليها النظام المالي[14]. إن التطور الذي شهدته تلك الأدوات المالية (البنى الفوقية) بدا بمنزلة مدخل جديد لتفسير الرأسمالية الجديدة بوصفها شبكات مالية معقدة ومتطورة تقوم على أرضية قانونية وعرفية ونظمية[15].

وأخيراً شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تطورات واسعة جداً على مستوى المؤسسة المصرفية أولاً والأدوات المالية ثانياً، حيث وظفت

التقنيات المعلوماتية والاتصالاتية توظيفاً جيداً في المؤسسات المصرفية فساهمت على نحو واضح في حركة تدوير رأس المال ليس على المستوى الوطني أو القومي فحسب وإنما على المستوى الدولي أيضاً[16].

العولمة وبيئة المال والأعمال

أولاً: العولمة، الظاهرة والمفهوم

يبدو أن ظاهرة العولمة قد احتلت حيزاً ومساحة كبيرة في مختلف الاتجاهات العلمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، بحيث لم تعد النتاجات الفكرية العربية تخلو من ذكر لهذا المفهوم من قريب أو بعيد، ولكن رجال المال والصيرفة المهنيين والأكاديميين لم يكونوا بعيدين عن مفهوم العولمة فقد ألفوه منذ السبعينيات؛ إذ زخرت الأدبيات المالية بمفهوم الـ "Globalisation" وضمن منظور محدد وواضح، فكيف يمكن تحديد مفهوم واضح للعولمة بوصفها ظاهرة حديثة؟ وكيف يمكن تفسير مفهوم العولمة في الفكر المالي والمصرفي؟

تعرَّف العولمة بأنها عمليات التغير في مجالات مختلفة تشيع على مستوى العالم، وهناك أربع عمليات أساسية للعولمة وهي: المنافسة بين القوى العظمى، والابتكار التقني، وانتشار عولمة الإنتاج، والتبادل والتحديث [17]. وهناك من يعرِّف العولمة بأنها إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وفق تجانسية عالية للنوع والجودة وعلى قاعدة عالمية واسعة[18]. وتعرَّف أيضاً بأنها «علاقة بين مستويات متعددة للتحليل تتضمن الاقتصاد والسياسة والثقافة والأيديولوجيا»، وهي بذلك تشمل إعادة تنظيم الإنتاج

وتداخل الصناعات عبر الحدود وانتشار أسواق التمويل وتماثل السلع المستهلكة لمختلف الدول[19].

إن مناقشة مفهوم العولمة وصوغ تعريف دقيق لها بات عملية معقدة وشائكة نظراً لتعدُّد التعريفات واختلاف توجهاتها وحيثياتها، وتأثرها بآراء الباحثين وقبولهم للعولمة أو رفضها بوصفها ظاهرة حديثة. ويمكن الوقوف على ثلاث عمليات للعولمة: أولاها انتشار المعلومات وشيوعها، وثانيتها زوال الحدود والعوائق بين الدول، والأخيرة زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات، وتختلف نتائج هذه العمليات على المجتمعات سلبياً وإيجابياً، وخلاصة القول: تتمثل عمليات العولمة بسهولة حركة الناس والمعلومات والسلع بين الدول وعلى نطاق كوني[20].

ويتبين من التعريفات المختلفة لمفهوم العولمة تركيزها على الجانب العملياتي متجاهلة الإجابة عن تساؤل مفاده: أين تمارس تلك العمليات؟ وكأي عملية لابد من أن تمارس في إطار هيكل معين، وبتكامل العملية والهيكل يتشكل نظام العولمة، وبهذه المعادلة البسيطة لعناصر النظام تمكن الإجابة عن تساؤل طرح ومازال قيد الطرح ومضمونه: كيف تحدث العولمة؟

لقد قُسمت المواد والنشاطات الداخلة في عمليات العولمة التي من الممكن أن تنتشر عبر الحدود إلى سلع، وخدمات، وأفراد، وأفكار، ومعلومات، ونقود، ومؤسسات، وسلوك وتطبيقات[21]. وإذا أخذنا مفهوم العولمة بوصفه نظاماً تمثله عمليات وهياكل يلاحظ أن تلك العناصر كلها تشكل الأدوات التي تنفِّذ العمليات في الهيكل، فتتخطى الحدود

وتنتشر في العالم، وتتباين أهمية كل عنصر نسبياً بحسب تباين المجتمعات وطبيعتها والإجراءات الحكومية والتجانسية لتلك العناصر .

لذا فإن تحديد مفهوم واضح للعولمة بقدر تعلق الأمر بدراستنا هذه يرتكز على التغير الجوهري لنمط حركة رأس المال وإعادة تدوير متجدد في ظل قيادة وإشراف المجتمعات القائدة للعولمة والمنظِّمة لهياكلها والمشرفة على نظمها وآلياتها .

ثانياً: العولمة في الأدبيات المالية والمصرفية

منذ وقوع أحداث بداية التسعينيات الدرامية بانهيار الاتحاد السوفيتي والكتلة الاشتراكية وزوال جدار برلين، بدأ الحديث عن ظاهرة العولمة بوصفها مفهوماً وأبعاداً ونظاماً في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والتاريخية والاجتماعية، ومن الواضح أن لكلٍّ وجهة نظره في هذه الظاهرة؛ فيرى المؤرخ أن لها تاريخاً قديماً وأنها ليست نتاج العقود الماضية . ويرى الاقتصادي أن العولمة هي عودة إلى آلية السوق وقواها، لهذا نجد أن هناك اختلافات واضحة بين وجهات نظر المفكرين والكتاب من مؤرخين واقتصاديين وسياسيين، غير أن رجال المال والأعمال والصيرفة غالباً ما يكونون أكثر واقعية في منهجيتهم .

ولا يكاد يختلف اثنان على أن رجال المال والصيرفة من أكاديميين ومهنيين قد أدركوا فعلياً العولمة مفهوماً وظاهرة منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين بوصفها مشروعاً مستقبلياً للقرن الحادي والعشرين، ويبدو أن مفهوم العولمة الذي ألفناه في الأدبيات المالية وبالتحديد منذ بداية

السبعينيات يؤكد ما يطلقه المستقبليون الاستراتيجيون، وهو أن القرن الحادي والعشرين لن يكون قرن صراعات سياسية وإنما قرن صراعات مالية اقتصادية[22].

لم تأت العولمة من فراغ وإنما بدأ الإعداد والتهيئة لها بوصفها نظاماً للقرن الحادي والعشرين منذ أكثر من أربعة عقود من الزمن؛ إذ اتسم النصف الثاني من القرن العشرين بكثير من ملامح العولمة المقبلة وباتجاهات متعددة أهمها[23]:

1. استراتيجيات وعمليات تدفق الدولار وباتجاهات مكانية وزمانية مختلفة؛ إذ كانت البداية في تدفق الدولار في أوربا ومن ثم في شرق آسيا والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية، وكان من مظاهر ذلك التدفق سوق الدولار الأوربي والأزمات النفطية وأزمات المديونية.. إلخ.

2. إيجاد مراكز للنفوذ الدولاري وعبر مراكز مالية مغتربة (Offshore)، ابتداءً من نيويورك ولندن، وانتهاءً بسنغافورة وطوكيو ومروراً بالبحرين.

3. قرار الحكومة الأمريكية عام 1971 بفك ارتباط الدولار بالذهب لمواجهة حالات وظواهر معينة، وفرض سياسة السوق على أدوات التقويم الدولاري.

4. إدارة استراتيجية لأسعار الصرف، ونهاية سعر الصرف الثابت وبداية الأسعار المرنة، وبداية إعادة هندسة حركة المال وتدويره على أسس استراتيجية.

لقد اتسمت عقود النصف الثاني من القرن العشرين بالأزمات والتغيرات المستمرة نحو التدويل بوصفه ظاهرة سبقت العولمة، وقد رسم أبعادها وصاغ استراتيجيات المؤسسات الدولية وخاصة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير.

يقول ديفيد روكفلر في إطار تقويمه للأحداث المالية والمصرفية إن عمليات الإقراض الكبيرة التي شهدها العالم في النصف الثاني من القرن العشرين ما هي إلا سمة من سمات العولمة وعملياتها، ولقد كانت التحديات الكبيرة أمام عمليات التدويل كمرحلة أولية تجابهها استجابة مطلبية من قبل المؤسسات المالية والمصرفية من خلال الإبداع المالي (Financial Innovation)، وحل العديد من المشكلات التي اعترضت تلك العمليات، وكانت سمة الخمسينيات والستينيات إزالة القيود وزيادة حركة رؤوس الأموال بين الدول المتقدمة والنامية، وكل ذلك دفع باتجاه تحقيق المزيد من الاستخدام والتشغيل لرأس المال، وأياً كانت عوامل الجذب والتحدي فإن ما أظهرته المؤشرات الكمية هو التطور والنمو الكمي في حجم القروض، وكذلك في نوعية الهياكل المالية، مما دفع نحو تطوير المزيد من الأدوات المالية التي تحفظ للمؤسسة المصرفية قدرتها ومواجهتها للأخطار [(24)].

ويضع ألفريد ميوسي تصوراً مستقبلياً استراتيجياً يمكن أن يحدد عمل المسارات المستقبلية للمصارف، وهو بهذا يحدد استراتيجية المصارف في تحقيق الأهداف، ويؤكد الباحث أن التغيرات السياسية والاقتصادية والمالية التي حدثت في السبعينيات جاءت بإعادة هيكلة مستمرة التغيير والتأثير،

أنماطها الاستثمار والنمو والتجارة؛ فتدفقات رؤوس الأموال التي قادتها المصارف الأمريكية ألقت على هذه المصارف دوراً كبيراً لإعادة تنظيم وتصميم النمط المالي المصرفي في العالم؛ إنها إدارة العمليات المصرفية والإدارة الاستراتيجية المصرفية، إنه المستقبل الذي يهتم بالإدارة المصرفية: أهدافها، استراتيجياتها، عملياتها أولاً وبيئتها ثانياً. إن إعادة الهيكلة في ظل العولمة كما يطرحها ألفريد ميوسي تقوم على المؤسسة المصرفية وبنيتها في إطار ما يسميه السوبرماركت المالي (Financial Supermarket)، وبعد أن يستعرض أطروحاته الخاصة بالمتغيرات الدولية لفترة السبعينيات يطرح تساؤلاً هو: أين ننافس؟ ويؤكد في إجابته عن هذا التساؤل أن التغيرات التضبيطية في الولايات المتحدة الأمريكية هي الخيار. كما يؤكد أن القانون المصرفي الدولي الذي صدر عام 1978 كان هدفه الأساسي المساواة التنافسية بين المصارف الأمريكية والأجنبية، وبدت إعادة الهيكلة التضبيطية ظاهرة طغت على البيئة الأمريكية[25].

إذا كان هذا ما جرى في بداية الثمانينيات في البيئة الأمريكية وهناك مايوازيه في البيئتين الأوربية واليابانية فإن جهوداً بدت واضحة في بناء الهيكل الذي يمكن أن تجرى فيه عمليات العولمة[26]، فكيف يمكن الوصول إلى نظام العولمة للقرن الجديد على مستوى المـال والصيرفة؟

ولكن نلحظ في بداية التسعينيات أن ظاهرة العولمة في المال والصيرفة قد انتقلت منهجياً من مرحلة الاستشراف والتنبؤ إلى مرحلة الدراسات التجريبية (Empirical Studies)، وسوف نستعرض ثلاثاً منها فيما يلي: ركزت دراسة كيم هاك هين [27] على تناول أسباب ظاهرة العولمة في السوق

المالية الدولية ونتائجها ضمن إطار محفظة الاستثمار ورأس المال المصرفي ورأس المال في القطاعات الأخرى في 121 دولة خلال الفترة 1980 - 1990 ، وقد تضمنت الدراسة الصيغ التكاملية للأسواق وعملياتها في اقتصاد العولمة، كما تناولت كيفية تحسين انسيابية المعلومات ضمن مفهوم إزالة العوائق والحدود وباتجاهين: مؤسسي وتقني، وبما يحقق خفضاً في كلفة الصفقات (Transaction Cost) والتي حُددت كماً ونوعاً، وآثار ذلك على العولمة المالية. لقد استطاعت الدراسة وضع بناء نظري ثري ساهم في توضيح ثلاث مراحل هي: التدقيق المالي الدولي والمحفظة والنظريات النقدية.

لقد بينت الدراسة أن التعجيل بالعولمة المالية كان وراءه عامل مهم وأساسي هو الابتكار في الأدوات المالية ونظم الاتصالات المتطورة وشبكات المعلوماتية، وخرجت بنتيجة مفادها أن العولمة المالية يمكن أن تحقق مزيداً من المنافع للدول المتقدمة وتحمِّل الدول النامية مزيداً من الكلف في ظل ما تتمتع به الدول النامية من محدودية عمل سياساتها النقدية، مما يستلزم تفعيل مؤسساتها المالية وحفزها باتجاه العولمة والانفتاح.

عرَّفت دراسة رينير[28] العولمة بأنها عملية تدفع باتجاه قيام سوق مالية دولية، وأن الأسباب التي تقف وراء ذلك تكمن في التدويل، وإعادة الضبطية، والتحررية، والتغير في القيم السياسية، وناقشت الدراسة أيضاً سوق العولمة (التجانسية، وشروط الدخول إلى السوق، والحد الأدنى للسيولة، ونظم الضبط الذاتي وآلياته، والابتكار والتقنية) كذلك تناولت الأدوات المالية في ظل العولمة (السندات، والأسهم، والنقود، والائتمان

وعقود المبادلة (Swap)، كما أن آثار العولمة على استقرار النظام العالمي قد تم بحثها أيضاً بوصفها حاجة أساسية للتعاون والتنسيق بين السياسات المعتمدة.

أما الجزء الثاني من الدراسة فقد تناول الاستراتيجيات التي برزت نتيجة لعملية العولمة في المؤسسات المالية الوسيطة، وتمت نمذجة المؤسسة على أساس قومي، ومتعدد القوميات، وعالمي. وقد بيَّنت الدراسة أهمية التحليلات التفصيلية للمؤسسة المالية ومنتجاتها وبيئتها المحلية في وضع الاستراتيجية المناسبة في عصر العولمة، حيث المؤسسة والمنتج عالميان، وبالتالي فقد تغيرت المعادلة التقليدية التي تفصل بين العميل والمؤسسة الوسيطة، وباتت الفجوة بين ما هو محلي وعالمي تقوم على مدى استجابة المؤسسة أولاً والبيئة المحلية ثانياً لبيئة العولمة، وأخيراً فقد تناول رينير التكييفات المؤسسية المحلية للعولمة المالية وفق المنهج التجريبي لعدد من الأسواق والمؤسسات المالية في آسيا وأمريكا وأوربا.

أما دراسة إيفا[29] فقد كان من أهم نتائجها أن التغيرات التقنية قد تسببت في خلق تحولات كبيرة في القطاع المالي في السبعينيات والثمانينيات، فسهلت عولمة السوق المالية والمنتَج المبتكر. لقد شكلت التغيرات التقنية العامل الرئيسي الذي غيَّر طبيعة الطلب على الخدمات المصرفية وطبيعة عرضها أيضاً، وقاد إلى تغيرات هيكلية وإجرائية كبيرة، فكانت المنافسة دعماً للأسواق الدولية وضعفاً للمصارف الكندية، فكان لابد من إجراءات كندية تحفظ الموازنة وتعيدها إلى نصابها الصحيح.

ثالثاً: سمات المؤسسة المصرفية في ظل ظاهرة العولمة

بعد هذا الاستعراض السريع لبعض الدراسات التجريبية عن المؤسسة المصرفية والمالية في ظل ظاهرة العولمة يمكن الوقوف على سمتين أساسيتين ساهمتا بشكل كبير في تدويل المؤسسة المصرفية والمالية وعولمتها، هما الابتكار والمعرفة.

1. الابتكار

لقد رافق مفهوم الابتكار المؤسسة المالية والمصرفية منذ بداية السبعينيات، وتعود البدايات الأولى لهذا المفهوم إلى أطروحات شومبيتر (Schumpeter) في الثلاثينيات ومناقشته نظرية الابتكار في دورات الأعمال؛ إذ وضّح بجلاء أن الابتكار هو السبب الرئيسي في تكرار دورة الأعمال في الاقتصادات الصناعية الحديثة، وأكد أيضاً أنه العامل الرئيسي في توضيح أبعاد تلك الدورات الاقتصادية وخاصة في النشاط الاستثماري الإبداعي، فهو بحق العامل الذي هيمن على الاقتصادات الرأسمالية[30]. لقد بدت تلك الابتكارات والإبداعات عاملاً مجدِّداً للمجتمعات الرأسمالية وحافزاً لاقتصاداتها نحو المزيد من الاستثمارات، وتكاد تجمع أغلب الدراسات المالية على أن شومبيتر هو أول من تطرق إلى العلاقة بين المؤسسة المالية والنمو الاقتصادي، وأكد أن المؤسسات المالية هي مدعاة أساسية للنمو الاقتصادي[31].

لقد بات الابتكار عاملاً مهماً من عوامل الإنتاج، وهذا ما دعا الكاتبين بريلي ومايرز (Brealey & Myers) إلى إطلاق مفهوم العملية الابتكارية،

ودورها في تطوير الأدوات المالية والتي تكون بمنزلة منتجات جديدة في السوق المالية والمصرفية، ويسوق الكاتبان منتجات عقود المبادلة المالية مثالاً لذلك، وناقشا أيضاً أسباب ذلك وحددا عاملين مهمين في تلك العملية وهما: الضرائب والإجراءات التضبيطية الحكومية. ويستطرد الكاتبان في ذكر عامل آخر وهو خيار المستثمر (Investor Choice) وبخاصة في ظل التقلبات الكبيرة في أسعار الصرف والفوائد ومقابلة الأخطار[32]. إن دفع العملية الابتكارية لمنتجات مصرفية ومالية سيكون عاملاً مسهماً في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية عن طريق خفض الكلف والبحث عن اقتصادية الأداء، وهذا سيشجع المؤسسة المصرفية مستقبلاً على استغلال العملية الإبداعية والابتكارية.

2. المعرفة

لقد ارتبط مفهوم المعرفة بالمؤسسة المالية والمصرفية منذ وقت مبكر رغم أنه من سمات المؤسسة المستقبلية؛ إذ غيَّر دخول الحاسوب إلى المصارف كثيراً من الأمور العملياتية والتنظيمية والثقافية في المؤسسة المصرفية. ويعد بيتر دراكر من أهم الكتاب الذين رسموا ملامح العامل المعرفي وعدّه من عوامل الإنتاج، والذي يضم كل التطورات التقنية والمعلوماتية والاتصالاتية. لقد خلص الكاتب إلى أن المنظمة اليوم تعد منظمة القاعدة المعلوماتية بوصفها مرحلة متطورة لمنظمة الأمس[33].

رابعاً: العولمة. مرحلة البنى والهيكلة

إذا كانت العولمة بوصفها مفهوماً وظاهرة تقوم على أساس المنافسة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وإزالة العوائق والحواجز بين الدول،

وحماية المستهلك للوصول إلى توزيع أفضل في ظل آليات السوق، فإن ثلاثة محاور رئيسية كانت تعمل بهدف وضع اللبنات الأساسية والمعالم الهيكلية للمرحلة القادمة للعولمة، وسوف نتناولها بالتفصيل فيما يلي:

1. اتفاقية الجات/ منظمة التجارة العالمية

تهدف الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات) - ووريثتها منظمة التجارة العالمية - إلى تحرير التجارة من القيود والعوائق الجمركية وغير الجمركية، وقد مرت الاتفاقية منذ تأسيسها بعدة جولات من المفاوضات كان آخرها جولة أورجواي التي كان من نتائجها استحداث الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات والتي تغطي كافة الخدمات التجارية ومنها المصرفية.

تتضمن الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات مقدمة وستة أقسام، تناول القسم الأول التعريف بتجارة الخدمات لكافة أنواعها وقطاعاتها التي تمارس على أساس تنافسي، وحدد القسم الثاني الالتزامات والقواعد العامة التي يجب الالتزام بها من قبل الأعضاء في الاتفاقية، مع الأخذ في الاعتبار مراعاة الدول النامية من حيث الرعاية والشفافية والمشاركة المتزايدة لها، والتكامل الاقتصادي، واللوائح الداخلية والاحتكار والممارسات التجارية... إلخ، وكان القسم الثالث خاصاً بالتزامات محددة في الدخول إلى الأسواق والمعاملة الوطنية والالتزامات الإضافية، أما القسم الرابع فتضمن التحرير التدريجي لتجارة الخدمات، وشمل القسم الخامس أحكاماً توسعية خاصة بتسوية الالتزامات والتعاون، وتضمن القسم الأخير أحكاماً ختامية وملاحق الاتفاقية[34].

لقد انضمت 144 دولة إلى اتفاقية الجات، والتي أصبحت منظمة التجارة العالمية منذ مطلع كانون الثاني/ يناير 1995، حتى نهاية عام 2001، وهي تقوم على أسس وضوابط قانونية، ويتم انتساب الدولة وفق شروط وإجراءات دقيقة، وإن أهم ما يميز هذه الاتفاقية هو التحرر، وإزالة العوائق والحواجز الخاصة بحركة رأس المال للدول الأعضاء بعد أن شملت ضمنها الخدمة المالية. وتدعو الاتفاقية بشكل أو بآخر إلى البناء المؤسسي وزيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على المنافسة في الدول المنضمة إليها[35].

2. مقررات لجنة بازل وأعمالها

تشكلت لجنة بازل عام 1974 بهدف تطوير بعض الأسس والمبادىء التي تدعم عمليات الإشراف والرقابة على الأنظمة المصرفية في إطار السلطات النقدية وليس البحث عن سلطة رقابية إشرافية بديلة؛ ليتم التأكد من خضوع جميع المصارف للإشراف والرقابة. وسعت اللجنة كذلك إلى تنظيم العلاقة بين المصارف الأجنبية والدول المضيفة في مجموعة الدول الصناعية العشر، وتركزت أعمالها في[36]:

أ. وقف عمليات التهرب من الإشراف والرقابة، والبحث عن كفاءة العمل الإشرافي.

ب. الإشراف على السيولة التي تقع تحت مسؤولية الدول المضيفة.

جـ. الإشراف على كفاية رأس المال للمصارف وفروعها.

د. التعاون المعلوماتي بين السلطات الأم والمضيفة بهدف تسهيل انسيابية المعلومات.

لقد استمر عمل اللجنة حتى عام 1987 ثم رفعت تقريرها ووزع على الدول الأعضاء لدراسته، وأنجزت تقريرها النهائي في تموز/ يوليو 1988 حيث أقر من مجلس المحافظين. وأهم المبررات التي تستند إليها لجنة بازل هي[37]:

أ. دعم النظام المصرفي الدولي واستقراره وبخاصة تجاه دول العالم الثالث.

ب. وضع أسس للمنافسة المتوازنة بين المصارف.

جـ. محاولة إعادة صوغ النظم والتشريعات واللوائح باتجاه التطورات المصرفية التي شهدتها السنوات الأخيرة.

د. محاولة مواجهة التحديات التقنية والمعلوماتية والاتصالاتية باتجاه تطوير نظم المصارف وتقنياتها وخاصة في سوق متنافسة.

هـ. دعم الابتكار المالي باتجاه خلق إمكانيات مصرفية لغرض التوسع وزيادة القدرة التنافسية.

يلاحظ مما سبق أن هناك العديد من المبررات التي قادت باتجاه دعم مقررات لجنة بازل، وقد تضمن تقريرها الأهداف الرئيسية لعمل اللجنة والتعريف برأس المال وقياس كفايته، وتصنيف الدول على أسس معينة خاصة بالأخطار، وكذلك الجداول الزمنية لتنفيذ توصيات اللجنة والتي حددتها بنهاية عام 1992 – وضمن مرحلة انتقالية – لتتمكن المصارف من تحقيق تلك الترتيبات وأهمها ما يتعلق بنسبة كفاية رأس المال. إضافة إلى

هذا وذاك فقد كان هناك تطور تمثل في تقدير أوزان المخاطرة الائتمانية والموجودات المالية الخطرة ومخاطرة التمويل، وتضمن التقرير جانباً إجرائياً مهماً وهو مبدأ المعاملة بالمثل بالنسبة إلى دول السوق الأوربية تجاه الدول غير الأوربية[38].

3. منظومات الجودة والنوعية

تعتبر الجودة العالية للمنتجات المصرفية من الأسس والإجراءات الهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة المصرفية في بيئة العولمة وبالصيغة التي تحقق أهدافها وتزيد عدد عملائها، لذا فإن تساؤلاً كان ومازال مثار نقاش وجدل يكمن في كيفية وضع برامج للجودة العالية للمنتجات المصرفية، وأيضاً كيفية تنظيمها وتطبيقها واستمرار المحافظة عليها بوصفها أحد أهم أركان القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية[39].

إن مجمل التطورات في إطار تصميم النظام العالمي الجديد تتمثل في كيفية الوصول إلى نوعية وجودة عاليتين للخدمات المصرفية التي يمكن أن يقدمها المصرف على حلبة المنافسة، ويبدو أن المحور الأساسي لعملية تقويم الجودة والنوعية يكمن أساساً في حماية العميل وتقديم الخدمة المثلى لإرضائه وفق مواصفات عالمية، ويتطلب الانضمام إلى منظومات تعمل على هذا الأساس عالمياً توافر شروط معينة في غاية الدقة، ومنها منظمة المقاييس العالمية "أيزو" (ISO)؛ فبموجبها يعد المنتَج سلعة كان أو خدمة ذا سمة عالمية وجزءاً لا يتجزأ من الأمن القومي والوطني بالنسبة إلى البلد المنتج.

يتضح مما سبق أن العالم منذ بداية التسعينيات يمر بمرحلة انتقالية أو تمهيدية لنظام جديد استعداداً للقرن الحادي والعشرين والذي بدت ملامحه العامة في الأفق في إطار ما يسمى بالعولمة؛ إذ تبدو الترتيبات والإعداد للنظام القادم مستمرة على كل الصعد والمستويات، ووفق أكثر من اتجاه ومحور، وبصيغة اتفاقيات ومنظومات وشراكات لتكون بمنزلة البنى التحتية لذلك النظام الجديد. إن قراءة تفصيلية لأطروحات صندوق النقد الدولي منذ بداية الثمانينيات توضح أن سياسة الإصلاح الاقتصادي لها الأولوية في الثمانينيات والتسعينيات، وقد خلقت التحديات الكبيرة التي أفرزتها اتفاقية الجات بعد جولة أورجواي وما شهدته السنوات الأخيرة بمختلف أفعالها وردود أفعالها دفعاً نحو التكتلات الدولية والمؤسسية.

يبدو أن التنافس العالمي في العصر القادم سوف يكون تنافساً بين الشركات والمنشآت - بغض النظر عن جنسياتها - وليس تنافساً بين الدول، وإذا كان هذا هو التصور العام لسمات القرن الحادي والعشرين، فما هي آليات العمل وتقنياته؟

إن ما يثار من قلق دول الجنوب، ومنها الدول العربية، في إطار تلك الترتيبات والمراحل الحالية واللاحقة يكمن في الآثار السلبية التي قد تلحق بهذه الدول نتيجة للعولمة وعلى مختلف المستويات والقطاعات؛ فالمشكلة التي قد تواجهها الدول النامية ومنها الدول العربية تتمثل في عمليات التغير وكيفية الاستجابة والمقاومة التي تعبر عن مواقف كثير من الدول والحكومات. لقد بلغ عدد الدول العربية الأعضاء في منظمة التجارة العالمية 11 دولة عربية حتى نهاية عام 2001، ومازال عدد منها في مرحلة

المفاوضات من أجل الانضمام إليها، علماً أن الفترة 1995 ـ 2005 تعد مرحلة انتقالية بالنسبة إلى الدول النامية[40].

لقد ذهب العديد من الدراسات باتجاه رسم سيناريوهات تقويمية للمنافع والسلبيات في اتفاقية الجات على دول العالم المتقدم والنامي، أو باتجاه تقويم آثارها على مختلف القطاعات للدول الأعضاء في الاتفاقية، وخرجت بمحصلة مفادها أن الاتفاقية وضعت لخدمة مصالح الدول التي تعد أسواقها متكاملة، بينما تتحمل الأعباء الدول التي سادت التشوهات أسواقها المحلية[41]، ورغم ذلك كله فإن هيكلاً سينظم العلاقات والأعمال في بيئة العولمة، وسيكون ذلك بمنزلة النظام الذي تنصهر فيه عمليات العولمة، وقد بات هذا أمراً واقعاً لا مفر منه، وإن السؤال الذي يجب أن يطرح هو: كيف يمكن للدول العربية وحكوماتها استيعاب تلك المتغيرات بنظمها وهياكلها وعملياتها، من أجل أن تعمل مجتمعة أو منفردة على استيعاب كل المستجدات والمتغيرات، والانتقال إلى حال أفضل من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها؟

خامساً: العولمة والبيئة المنضبطة

يرتبط مفهوم البيئة بجملة القوى الخارجية (خارج المنظمة) والظروف والأحداث والأوضاع العامة والعلاقات التي لا يكون للمنظمة سيطرة عليها، ويطلق على ذلك كله بيئة المنظمة، وغالباً ما تكون تلك القوى والعوامل الخارجية سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية، تحيط بالمنظمة أياً كانت وتتفاعل معها من خلال مدخلاتها ومخرجاتها. لقد تناولت أدبيات

الإدارة الاستراتيجية موضوع البيئة بكثير من الإسهاب[42]، وترتبط البيئة بكل متغيراتها وعواملها بدور الدولة في التحكم بالبيئة وخاصة الاقتصادية؛ إذ كانت الدول ومازالت في كثير من الأقطار تعد المحرك الأساسي للاقتصاد بكل مؤشراته.

لقد مارست الحكومة في القرن العشرين العديد من الأدوار تراوحت بين تدخل كامل وتدخل نسبي، وبحسب طبيعة البنى السياسية والفلسفية والأيديولوجية لها. كذلك اختلفت الأدوار الحكومية بحسب طبيعة الأهداف والأولويات والمهمات والمرجعيات الفكرية والاقتصادية لها. إلا أن مجمل التغيرات التي حصلت خلال العقود الثلاثة الأخيرة وخاصة في حقل الإدارة الاستراتيجية أفرز مفهوم البيئة المنضبطة بوصفه نتاجاً فكرياً متطوراً قائماً على ثلاثة أهداف رئيسية هي:

1. بلورة مفهوم تدخل الدولة وعلاقات الحكومة بقطاعات الأعمال.

2. بناء إطار لتنظيم وتحليل التفاعلات المعقدة بين الإجراءات التضبيطية الحكومية من جهة والأسواق والمؤسسات من جهة ثانية.

3. توضيح الدور الحكومي القائم على ضبط البيئة إزاء التحديات الكبيرة.

قد ينظر إلى نظرية الإجراءات والضبط من وجهات نظر مختلفة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وتاريخياً بوصفها نمطاً للمنفعة العامة التي أطلقها العديد من النظريات التعددية والمؤسسية المثالية... إلخ، ويبدو أن الدولة المنضبطة هي السمة التي تغلب على بيئة العولمة في القرن الحادي والعشرين.

تستند البيئة المنضبطة إلى أطر إجرائية، وعلى الحكومة أن تحسن صياغتها ورقابتها حتى تحقق أهدافها وتعود بالمنافع على أفرادها ومنظماتها، وإذا أسيء استخدامها يتضرر أفرادها ومنظماتها، ولكن يبقى الدور الأساسي والمهم هو كيفية حماية الفرد والمنظمة من تلك الأضرار على أسس تحفظ الحقوق والواجبات للفرد والمنظمة[43].

وأمام كل هذه السمات لبيئة العولمة المنضبطة تضع العولمة أركانها في تشجيع المنافسة والابتكار وحماية المستهلك والمنتج على أرضية تنافسية متوازنة، وحماية البيئة من التلوث وحماية الموارد، كل هذا يدعم واقع البيئة المنضبطة ودور الدولة في تحقيق الأهداف الاقتصادية.

إن من أساسيات البيئة التنافسية المنضبطة وجود إيمان متكامل بين كل أطراف اللعبة التنافسية والالتزام بالقواعد والقوانين والإجراءات التي تنظم عمل الأطراف. وتستلزم بيئة العولمة وفق كل تلك المعطيات أطراً تضبيطية تختلف كل الاختلاف عما هو موجود وسائد في أغلب الدول النامية اليوم.

سادساً: بيئة الأعمال العربية

يستلزم بناء استراتيجية للمؤسسة المصرفية دراسة وتحليل المؤسسة وبيئتها ومجمل العلاقات القائمة بينهما، وكذلك كل المتغيرات الزمانية والمكانية، وأيضاً كل المستجدات العالمية؛ وتشمل التحرر المالي، والقوة التنافسية، وآلية السوق، والكفاءة الاقتصادية، وما يتمخض عن ذلك

دولياً من إزالة القيود والحواجز الجمركية الحكومية، وإصلاح الأطر القانونية لخلق أرضية تنافسية، ووضع الإجراءات التضبيطية لضبط كل ما هو شاذ لتحقيق حماية المستهلكين أفراداً ومنظمات، وحماية الابتكار ودعمه (من أفراد ومنظمات)، وحماية البيئة الجديدة.

إن عملاً جاداً للنظر إلى كل التشريعات والقوانين والنظم والتعليمات وفقاً لمستجدات البيئة الجديدة؛ لخلق بيئة عربية في ظل علاقات جديدة منضبطة بين البيئة والمؤسسة، والتي تحكمها عوامل يتحدث عنها الاستراتيجيون؛ سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية تؤثر في المؤسسة المصرفية وتتأثر بها، لا يمكن أن يبرز دون تحديد وتوضيح للدور الجديد للحكومة التي ستكون بمنزلة الحكَم الذي يحكم اللعبة، فهي تراقب اللاعبين وتفرض العقوبات في حالة تجاوزهم، وهي في النهاية تحاول قدر المستطاع إظهار لعبة جميلة ترضي الجمهور وتزيد من تشجيعهم وتثير اهتمامهم واندفاعهم[44]. وقد يكون من الصعب أن تؤدي الحكومة هذا الدور الجديد؛ إذ مازال العديد من الحكومات العربية تمارس دور اللاعب والحكم في آن معاً، فكيف يمكن تغيير هذا الدور إذاً؟

إن البيئة الجديدة هي البيئة المنضبطة التي ترسم من خلال متغيراتها المكانية والزمانية السياسات والاستراتيجيات المصرفية القائمة على القدرة التنافسية، فكيف يمكن تحقيق ذلك؟ إن عملاً مثل هذا يكون من الصعب تحقيقه خلال فترة قصيرة، إنها عملية قد تحتاج إلى سنوات طويلة على مستوى التفكير والإدراك والفهم، ولكن مما لاشك فيه أن هناك بعض المعالم للتغير نشهدها ونلحظها بين حين وآخر هنا أوهناك.

لقد بدأ منذ أكثر من عقدين من الزمن ظهور بعض الملامح التغييرية في بيئات الأعمال العربية، والتي تتوافق وأطروحات المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وفي اتجاهات مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية، وسوف نركز على ملامح التغير الاقتصادي بشكل عام، والمالي بشقيه الاستثماري والتمويلي بشكل خاص، بوصفهما العنصرين اللذين يشكلان أهم عناصر البيئة المالية.

لقد بدأ العديد من الدول العربية منذ بداية الثمانينيات في إحداث بعض التغيرات وفي اتجاهات مختلفة، ولكن ما هي درجة الاستجابة المطلوبة؟ وكيف يمكن تقييم المدى الذي حققته الدول العربية؟ هذا ما سوف نتناوله في مناقشتنا وبالقياس الكمي، علماً بأن محاور تلك التغيرات يجب أن تنطلق مما يلي:

1. ماهية اتجاهات الخصخصة في البيئة العربية والمدى الذي حققته الحكومات العربية في تنفيذ عمليات التحول نحو القطاع الخاص، سواء إن كانت على مستوى المنشأة العامة أو القطاع العام أو على مستوى القطاع الحكومي.

2. سياسات الحكومات العربية في إدارة أسعار الصرف وكيفية مواجهة الفجوات الكامنة في كثير من الاقتصادات العربية بين أسعار الصرف للعملة الواحدة في الدولة الواحدة وبين أسعار الحكومة وأسعار السوق.

3. سياسات الحكومات العربية في إدارة سعر الفائدة وكيفية إدارة العمليات الائتمانية على أساس إدارة الفجوة بين أسعار الفائدة في

الدولة الواحدة وكذلك إدارة العمليات الائتمانية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

4. السياسات الضريبية المعتمدة في أغلب الدول العربية وكيفية مساهمتها في تنفيذ برامجها الاقتصادية، كذلك ما تحقق على مستوى إدارة العمليات الضريبية على المستويين الكلي والجزئي باتجاه خلق سوق تنافسية فاعلة وخلق إدارة ضريبية قومية باستخدام تشريعات فاعلة ومتطورة.

5. سياسات الإفصاح الكلي والجزئي ونشر المعلومات والبيانات المجموعية والتفصيلية لغرض خلق سوق أقوى تتسم بالشفافية والمصداقية والموضوعية وكسب ثقة المتعاملين معها.

6. تفعيل دور المؤسسة الحكومية الرقابية والتقويمية والتضبيطية نحو إيجاد مؤسسة مصرفية كفؤة وفاعلة تعمل في بيئة منضبطة تنافسية.

7. الحد من الظاهرة البيروقراطية في الإدارة والاتجاه نحو التعجيل والتسريع والتقليل من الإجراءات والمعاملات الحكومية الإدارية والتنظيمية.

وبعد، فإن مراجعة تفصيلية لما قامت به الحكومات العربية يمكن أن يضع صورة عن معالم البيئة المالية العربية وسماتها اليوم ودرجة الاستعداد لخلق بيئة مالية عربية تعد جزءاً من بيئة مالية عالمية سواء على المستوى الفردي (دولة واحدة) أو على المستوى الجماعي (القومي العربي)؛ وذلك من أجل رسم سيناريوهات استراتيجية للمؤسسة المصرفية العربية للعمل في عصر العولمة.

سابعاً: تصنيف الدول العربية وفق مؤشرات التحرر المالي ومظاهر العولمة

لتصنيف الدول العربية وبيئاتها المالية من ناحية الانفتاح ومظاهر العولمة، فقد استخدمت ثلاثة مؤشرات رئيسية كما يلي:

1. درجة الاستجابة الحكومية

يقصد بها درجة استجابة الحكومة للتطورات المالية والمصرفية العالمية ومدى التغير الذي تحدثه الحكومة في البيئة الداخلية عبر تكييفات النظم والقوانين والتعليمات والإجراءات التضبيطية بوصفها المنظِّمة للعمليات والهياكل المالية والمصرفية وعلاقاتها بالبيئة[45]. وللوصول إلى قياس دقيق لدرجة الاستجابة الحكومية تم تحليل البيانات الواردة في **قاعدة بيانات أسواق الأوراق المالية العربية** التي يصدرها صندوق النقد العربي، وخاصة ما يتعلق بالنظم والقوانين والتعليمات الحكومية، إضافة إلى تحليل ما جاء في **التقرير الاقتصادي العربي الموحد** للسنوات 1996 و1997 و1998، حيث تم اعتماد سلم درجات للقياس كما يلي:

أ. استجابة حكومية عالية ≤ 80٪.

ب. استجابة حكومية معتدلة 51٪ ـ 79٪.

جـ. استجابة حكومية بطيئة ≥ 50٪.

وقد تم تصنيف الدول العربية الخاضعة للدراسة على أساس ذلك[46]، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (1).

الجدول (1)
درجة الاستجابة الحكومية لعدد من الدول العربية في الفترة 1996 - 1998

الاستجابة العالية ≥ 80٪	الاستجابة المعتدلة 51 - 79٪	الاستجابة البطيئة ≤ 50٪
البحرين 100	الأردن 73	سوريا 36
الإمارات العربية المتحدة 83	المغرب 73	اليمن 33
سلطنة عمان 83	المملكة العربية السعودية 70	
تونس 80	لبنان 70	
	الكويت 66	
	مصر 63	
	قطر 56	

المصدر: صندوق النقد العربي، قاعدة بيانات أسواق الأوراق المالية العربية، والتقرير الاقتصادي العربي الموحد، للأعوام 1996 و1997 و1998، أبوظبي.

2. نسبة التداخل المالي[47]

تعد نسبة التداخل المالي (Financial Interrelation Ratio) مقياساً لحجم الوساطة المالية ودرجة تطور النظم المالية والمصرفية وكذلك البنى الفوقية والنظام المالي، وتحسب بقسمة مجموع موجودات المصارف التجارية على الناتج المحلي الإجمالي للدولة في سنة معينة؛ إذ يشير ارتفاع النسبة إلى أهمية المؤسسات والأدوات المالية ودورها في الاقتصاد، ولقد تباينت النسبة في الدول العربية الخاضعة للدراسة بين 25٪ كحد أدنى لها

في اليمن، وأعلى حد لها في لبنان والأردن حيث كانت 199٪ و195٪ على التوالي كما يتضح في الجدول (2).

الجدول (2)

نسبة التداخل المالي لعدد من الدول العربية لعام 1997

الأردن	195٪
لبنان	199٪
الكويت	138٪
البحرين	131٪
قطر	93٪
الإمارات العربية المتحدة	111٪
المملكة العربية السعودية	69٪
تونس	68٪
المغرب	60٪
سوريا	72٪
سلطنة عمان	55٪
مصر	102٪
اليمن	25٪

المصدر: جمعت وحسبت من صندوق النقد العربي وآخرين، **التقرير الاقتصادي العربي الموحد**، (أبوظبي: 1999)، ص212. وكذلك من صندوق النقد العربي، **النقد والائتمان في الدول العربية 1987-1997**، العدد 18 (أبوظبي: 1998)، ص31-105.

3. كثافة الفروع المصرفية

يعود مفهوم كثافة الفروع المصرفية إلى نظام التفريع المصرفي واستراتيجية المصرف، وهناك ثلاثة محددات أساسية تحكم هذه العملية

وهي: الخدمات المالية المتاحة والمحددات الجغرافية والمحددات الإجرائية القانونية.

وتشير كثافة الفروع المصرفية إلى تفاعل هذه المحددات الثلاثة سابقة الذكر، وتعتمد استراتيجيات التوسع في الفروع المصرفية على المنظور المستقبلي للنظام المصرفي بعامة والتحليلات الموقعية والسكانية تجاه الخدمات المصرفية وما يقف وراءها من عوامل كثيرة اقتصادية واجتماعية ومالية وديمجرافية. ويعد مؤشر الكثافة المصرفية من أهم المؤشرات التي يتناولها الاقتصاديون والمصرفيون بالدراسة والتحليل[48]. وقد أظهرت النسبة تباينات واضحة بين الدول العربية (انظر الجدول 3).

المؤسسة المصرفية العربية والعولمة

أولاً: المؤسسة المصرفية العربية: مؤشرات استراتيجية العولمة

تختلف المؤسسات المصرفية العربية في غاياتها وأهدافها الاستراتيجية؛ فمنها من تخطى المحلية ويعمل على مستوى قومي أو دولي، وأخرى مازالت محلية وهي تشكل الفئة الغالبة. وتسوق لنا أدبيات الإدارة الاستراتيجية العديد من الاستراتيجيات؛ إذ قد يستخدم المصرف استراتيجية التركيز (Focus) على السوق التي يعمل فيها سواء كانت هذه السوق نطاقاً (Scope) محلياً أو قومياً أو عالمياً[49]، غير أن السؤال الذي يطرح هو: كيف يمكن للمصرف أن يحقق ذلك النطاق؟ وما هي الاستراتيجية المثلى؟ للإجابة عن هذه التساؤلات لابد من التأكيد أن

عولمة المصرف تعني جعله يعمل ضمن مؤشرات انتشار ظاهرة العولمة، وأهم سماتها الطلب والعرض العالميين في سوق الخدمات المالية وضمن آلياتها وعملياتها وهياكلها.

الجدول (3)

كثافة الفروع المصرفية لعدد من الدول العربية

لبنان	2.02
البحرين	1.59
الإمارات العربية المتحدة	1.51
سلطنة عمان	1.29
تونس	0.83
الأردن	0.74
قطر	0.73
المملكة العربية السعودية	0.68
الكويت	0.67
المغرب	0.37
مصر	0.19
سوريا	0.14
اليمن	0.08

المصدر: جمعت وحسبت من صندوق النقد العربي وآخرين، **التقرير الاقتصادي العربي الموحد** (أبوظبي: 1996)، ص316.

حيث تبرز المنافسة بشكلها العالمي الجديد القائم على الميزة التنافسية في عالمية المنافسة وليس محليتها، وفي صيغة جديدة من الارتباطات

والتفاعلات الدولية والمؤسسية وسعة الانتشار الجغرافي على مستوى الدول والمؤسسات، ولهذا فإن استراتيجية العولمة للمصرف تعد سمة من سمات المؤسسة المستقبلية والتي تقوم على وفورات الحجم (Scale) والنطاق (Scope) والتكيف (Adapt)، إضافة إلى دينامية عالية في تحويل الأنشطة (Transform) طبقاً للمتغيرات والمستجدات البيئية، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال مساندة عالية فيما بين المؤسسات المصرفية وتنوع عالي المستوى ودرجة من الابتكار في الخلق والتجديد على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات[50].

إن المحور الأساسي الذي ترتكز عليه المؤسسة المصرفية في تحقيق دينامية عالية في عمليتي العرض والطلب يقوم على نطاق عالمي لهيكلة مصادر الأموال واستخداماتها وضمن مفهوم النظام المالي في ظل العولمة، وبهذا تكون المؤسسة المصرفية قد انتقلت من مؤسسة محلية إلى مؤسسة عالمية بكل أبعادها الإدارية والاقتصادية والمنظماتية على مستوى المنتَج والعملية والنشاط. ويطلق المستقبليون مفهوم استراتيجية العولمة القائمة على فهم التباينات بين العملاء ضمن التقسيمات السوقية، فتكون هناك استجابة محلية وقومية ودولية للسوق من قبل المؤسسة المصرفية تتمثل في محاولات لتوأمة الأهداف بين العولمة والاستجابة المحلية والقومية. وقد يبدو للوهلة الأولى أن هناك تضادية عالية بين الجانبين، لكنها في الحقيقة تكاملية وتنسيقية عالية بحكم أن مقياس العولمة يقوم في الغالب الأعم على التكامل (Integration) الذي يقود إلى وفورات عالية في الحجم بسبب الدخول في السوق العالمية الواسعة وتقديم الخدمة ضمن نطاق جغرافي

وتقسيمات سوقية واسعة. كذلك فإن هناك التنسيقية العالية ودرجة الاستجابة وحالة الالتزام بالإجراءات التضبيطية والتقيد بها على مستوى المؤسسة والدولة محلياً وقومياً وعالمياً. إن الموازنة بين العولمة والاستجابة الوطنية (المحلية/ القومية) وتدعيم حالة الجزء والكل ضمن تحويل التضادية إلى تكاملية وتنسيقية سوف تخلق نموذجاً عالمياً وضمن معيارية عالمية على مستويات المدخلات والعمليات والمخرجات.

وبعد، فإن العمل في ظل اتفاقية الجات ومرحلة العمل التنافسي وخاصة في الحقل المالي والمصرفي يتطلب الالتزام الكامل من قبل المصارف بمقررات لجنة بازل، وهذا ما نصت عليه اتفاقية الجات في أحد بنودها الخاصة بالخدمات المالية والمصرفية. غير أن المشكلة الكبيرة تكمن في التباين الكبير في سوق الخدمات المصرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية. وإذا أخذنا المستجدات والآليات الحديثة في سوق الخدمات المصرفية وما ابتكرته من أدوات مالية جديدة لم تكن معروفة من قبل، يظهر واضحاً أن هناك تبايناً كبيراً في سوق الخدمات المالية العالمية بين الدول المتقدمة والنامية، بل إن هناك تباينات في سوق الخدمات المالية بين الدول المتقدمة ذاتها وخاصة بين السوق الأمريكية والسوق الأوربية والآسيوية.

إن انتشار ظاهرة التسنيد (Securitization) وزيادة فاعلية العناصر غير الظاهرة في الميزانية (Off Balance Sheet) والتقنيات المستقبلية (Future Tools) والخيارات (Options) والتراخيص (Warrants)

وانتشار تقنيات عقود المبادلة (Swap)[51]، قادت كلُّها إلى ازدياد كبير في الشق العملياتي للأنشطة المصرفية، وساعدت عوامل أخرى كثيرة على المساهمة في تدويل الأسواق المصرفية في ظل العولمة ضمن بناء شبكي متماسك تحكمه مقررات لجنة بازل، وأهم مؤشراتها مقياس كفاية رأس المال ومبدأ المعاملة بالمثل بين الدول[52].

إضافة إلى ما سبق فقد اتجهت المصارف المركزية للدول المتقدمة إلى تبني سياسات نقدية كلية استطاعت أن تثبِّت معدلات التضخم وتخفضها بشكل كبير وتسيطر عليها، ولجأ العديد من تلك المصارف إلى إقراض العالم الثالث فارتفعت مديونية العديد من دوله إلى حد كبير جداً، وارتفعت كذلك معدلات التضخم إلى حدود غير معقولة وباتت بحكم الظواهر غير المسيطر عليها.

وإذا كانت المؤسسة المصرفية العربية جزءاً لا يتجزأ من العالم النامي، فإن هذا يلقي على تلك المؤسسة مستلزمات كبيرة عليها أن تنفذها إذا أرادت أن تدخل ضمن إطار النظام المصرفي العالمي الجديد بالمرحلة القادمة وضمن البنى والهيكلية التي سبق طرحها، ومنها:

1. الكفاءة المصرفية

تتضمن الكفاءة المصرفية عدة مفاهيم وتوجهات ومنها الكفاءة العملياتية وكفاءة الوساطة المالية والكفاءة الدينامية؛ إذ يشير مفهوم الكفاءة العملياتية إلى خفض كلف الوساطة المالية والذي يعد سلاحاً قوياً في العملية التنافسية، ويشير مفهوم كفاءة الوساطة المالية إلى العملية المالية من تعبئة الموارد والمدخرات وتوزيعها، أما مفهوم الكفاءة الدينامية فيشير

إلى زيادة قدرة المصرف على ابتكار المزيد من الأدوات المالية ومحاولة التكيف مع المتغيرات البيئية والطلب[53]، فكيف يمكن للمصارف العربية أن تحقق الكفاءة ضمن هذه المقايضة؟

2. التدويل

يستلزم التعامل في بيئة متحررة ومنفتحة مؤسسة مصرفية قادرة على الدخول في الأسواق الدولية والعمل فيها والتنافس في ظل معطيات تلك الأسواق. كما يستلزم الخروج من النطاق المحلي تغييراً في البيئة المؤسسية للمصرف وسلوكه؛ فالمصرف الذي يعمل في وطنه الأم قد يصعب عليه أن يعمل في دول أخرى إذا لم يكن مهيّأً للعمل دولياً، ورغم ذلك فهناك الكثير من المصارف العربية التي استطاعت أن تدول أنشطتها وتخترق الأسواق المصرفية الدولية[54]. فهل ستحقق تلك المصارف أهدافها بالاستمرار والبقاء والتوسع ضمن معطيات العولمة؟

3. تقنية المعلومات المصرفية

يقصد بتقنية المعلومات المصرفية مجمل الاستخدامات المعلوماتية والاتصالاتية التي يمكن أن تسهل عمل المصرف. ويعد موضوع تقنية المعلومات من العناصر الأساسية لمصارف اليوم التي تتعامل مع بيئة العولمة، فلم يعد المفهوم كما كان ينظر إليه تقليدياً بوصفه أدوات فحسب، وإنما أضحى مدخلاً شاملاً للاستخدام وحقلاً واسعاً للإبداع والابتكار بكل ما هو جديد للمصارف، وإن تعامل المصرف العربي مع هذه التقنية المعلوماتية يؤهله لتخطي حدوده المحلية واختراق الأسواق الدولية،

ورغم هذا وذاك تبقى مسألة تقنية المعلومات من أعقد المهمات التي تواجهها إدارة المنظمة في العقود الأخيرة؛ ذلك لأن عناصر الرفض والمقاومة كبيرة جداً، ولأن إدخال التقنية المعلوماتية يستلزم إعادة هندسة المصرف التنظيمية والمالية والتسويقية[55] .

4. القدرة على التكتل والاندماج

يستلزم التعامل مع البيئة المنضبطة في ظل العولمة مؤسسة مصرفية ذات قدرة تنافسية عالية، ويتطلب تخطي المحلية وبناء القدرة التنافسية إدراكاً وفهماً عميقاً لمضامين تلك العمليات، مما يستدعي استعداداً وقدرة على الاندماج والاتحاد والتكتل[56] . كما أن بناء مصرف عربي ذي قدرة تنافسية عالية يعني الاستعداد الكامل للاندماج، فهل يمكن أن يتحقق ذلك؟

5. قدرة إيفائية عالية، وكفاية معيارية لرأس المال

لقد كان موضوع كفاية رأس المال (Capital Adequacy) أحد أركان مقررات لجنة بازل واتفاقية الجات، ويقصد به بناء قدرة إيفائية (Solvency) عالية لسداد الالتزامات تحفظ للمودعين حقوقهم وتحافظ على البناء الأخلاقي بين المصرف وعملائه[57]، فما تصنيف المصارف العربية ضمن تصنيفات كفاية رأس المال، وكيف يمكن العمل على تحسينها؟

6. سياسات نقدية وطنية فاعلة

رغم تقليل الأدبيات المالية والمصرفية من أهمية السياسات النقدية الكلية لمرحلة الإنتاج والتحرر والعولمة الجديدة، فإن تلك السياسات تبقى ذات

تأثير في رسم الاتجاهات الوطنية لمجابهة السياسات الائتمانية والاستثمارية التي ترسمها تقنية المؤسسات المصرفية بوصفها تحدياً للمصارف الوطنية، ولهذا فإن هناك حاجة ملحة لسياسة نقدية كلية وطنية تأخذ في الاعتبار المتغيرات الدولية والمستجدات والتحديات وتهيئ المؤسسة المصرفية المحلية لذلك.

7. سياسة التفريع المصرفي وتنويع الخدمة

تعد سياسات التفريع المصرفي ذات أهمية بالغة في تغطية النطاق الذي يمكن أن يرسمه المصرف محلياً أو عربياً أو دولياً، ويتمثل هذا النطاق بالإمدادات الجغرافية التي يسيطر عليها المصرف من خلال فروعه وسلة الخدمات التي يقدمها[58].

خلاصة القول إن توافر هذه المستلزمات سوف يساعد المؤسسة المصرفية العربية على رسم استراتيجية العولمة.

ثانياً: المؤسسة المصرفية العربية ومقررات لجنة بازل

تناول اتحاد المصارف العربية بالدراسة والتحليل مقررات لجنة بازل والآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على المصارف العربية، وقد تضمنت إحدى تلك الدراسات مناقشة إدارة السيولة والربحية وتحليل الخطر وكفاية رأس المال... إلخ، من وجهات نظر مختلفة، وخاصة وجهة نظر الفئات المتعددة التي تهتم بكفاية رأس المال من مصارف مركزية ومساهمين ومودعين وإدارة المصرف ذاته، وتم تحليل التعارض بين هذه الفئات وأهدافها وخاصة بين المساهمين والمودعين والمصارف المركزية، ووظائف

رأس المال والمعايير الأساسية للكفاية والعلاقة بين السيولة وكفاية رأس المال والارتباط الوثيق بينهما[59].

وقد حددت الدراسة المشار إليها آنفاً الآثار الإيجابية والسلبية لمقررات لجنة بازل على المصارف العربية في نهاية الثمانينيات، حيث لم تكن الصورة مثلما أصبحت عليه في نهاية التسعينيات، لهذا جاء تركيز تلك الآثار على المصارف العربية العاملة خارج العالم العربي وخاصة ضمن ما يسمى منظومة الوحدة الأوربية (الاتحاد الأوربي)، كما حددت الدراسة استجابة المصارف العربية لمقررات لجنة بازل وخاصة فيما يتعلق بكفاية رأس المال وإعادة هيكلة الموجودات ومحاولة توليد مردود أعلى عن طريق تحسين هوامش الربحية. وتمت أيضاً مناقشة الآثار السلبية لمقررات لجنة بازل، ومسألة تبويب الدول إلى مجموعتين حسب الأخطار المنخفضة والمرتفعة وخاصة تصنيف المملكة العربية السعودية ضمن مجموعة الدول ذات الأخطار المنخفضة وتصنيف بقية الدول العربية ضمن مجموعة الدول ذات الأخطار المرتفعة، ووصف هذا التبويب باللاموضوعية فيما يتعلق باستبعاد دول الخليج العربية من المجموعة الأولى.

وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن على لجنة بازل أن تنتهج أسلوباً أكثر موضوعية في تحليل المراكز الائتمانية للدول وأوضاعها مع صندوق النقد الدولي استناداً إلى تحليل هيكل موجوداتها الأجنبية؛ إذ يتسم التصنيف المعتمد باللاموضوعية حيث ألحق الضرر بالمصالح العربية، فصنف معظم الدول العربية إلى جانب دول أمريكا اللاتينية التي تعاني أزمات مديونية عالية، في حين كان النظام المصرفي العربي خلال الثمانينيات يعد مجهزاً للأموال أو دائناً للنظام المصرفي العالمي[60].

لقد تم التمييز وبشكل واضح بين الآثار السلبية لمقررات لجنة بازل على المصارف العربية التي تعمل داخل العالم العربي وخارجه، وخلصت الدراسة إلى أن المصارف العربية التي تعمل في الخارج سوف تتأثر أكثر من تلك التي تعمل في الداخل. ورغم كل الآثار السلبية والإيجابية فإن التسعينيات قد شهدت كثيراً من التطورات، فتغيرت الصورة بشكل أكثر مما كانت عليه في نهاية الثمانينيات، وما كان ينظر إليه على أنه خطر في الاتحاد الأوربي بات جزءاً من مظهر عالمي أطلق عليه ظاهرة العولمة، وما الوحدة الأوربية إلا خطوة نحو المفهوم الأشمل للعولمة، رغم أن أوربا تعد بحد ذاتها قطباً وسطاً بين القطبين الأمريكي والآسيوي.

إن بعداً مهماً لمقررات لجنة بازل يجب أن يتناوله الباحثون وهو البعد الكامن في هيكلة العولمة المصرفية، وإن عودة بسيطة إلى تلك المقررات ومبرراتها وأهدافها توضح بجلاء البعد المؤسسي الذي سوف يعتمده العالم للمرحلة القادمة التي بدأت تفصح عنها الأدبيات الاقتصادية لمستقبل العالم في قرنه الحادي والعشرين[61].

وألقت دراسة أخرى الضوء على التحديات التي تواجهها المؤسسة المصرفية العربية، فطرحت وبدقة الأبعاد الجديدة القائمة على العلاقة بين مستوى الأداء المصرفي والاقتصادات التي تعمل فيها تلك المصارف، حيث ذكرت «أن النظام المصرفي العربي يعتمد على مدى نجاحه في التكيف مع المستجدات على الساحتين العربية والدولية؛ ومنها بروز ظاهرة التكتل على مستوى الوحدات الاقتصادية، والتحرر المالي بإزالة الأنظمة والإجراءات الخاصة بتدفقات الأموال والاستثمارات، وزيادة انفتاح

الأسواق المالية العالمية بعضها على بعض، وتوجه المنشآت المصرفية نحو المزيد من المنافسة في السوق المصرفية الدولية، والتسارع نحو خلق وتطوير أدوات مالية وتقنيات مصرفية جديدة، والتوجه نحو التشدد في التشريعات المنظِّمة للعمل المصرفي»[62].

بهذا فقد ظهرت وحُددت التوجهات الرئيسية التي يجدر بالعمل المصرفي العربي أخذها في الاعتبار لمواجهة التحديات، ومحور تلك التوجهات هو الخلق والإبداع والعمل الضبطي والجودة والنوعية العالية، وهي المحاور الأساسية التي باتت اليوم تشكل استراتيجيات تعمل المصارف على تبنيها بوصفها خيارات لا بديل عنها.

ثالثاً: المؤسسة المصرفية العربية ومشروع هارفرد

يعد هذا المشروع (الدراسة) من المشروعات الكبيرة التي تبنتها جامعة هارفرد بمساندة عدد من المؤسسات المالية الكبيرة في العالم، واستغرق العمل فيه ثلاثة أعوام، حيث كانت الدراسة بمنزلة رد فعل صارخ للتحديات الناتجة عن التغيرات السريعة في الجغرافيا السياسية والإجراءات التضبيطية والتقنية، وبدت ملامح مشكلة تظهر في الأفق بعد النزوع إلى التحرر والانفتاح وخاصة فيما يتعلق بالتضبيط الخاص بالمؤسسات، وتوقعت الدراسة تفاقم المشكلات والتعقيدات بسبب الاتجاه غير المتوقع في الإبداع والابتكار[63].

لقد أكدت الدراسة أن هناك تحولات كبيرة في صناعة الخدمات المالية، وأبرزت في الوقت نفسه سؤالاً مفاده: لماذا تحصل تلك التغيرات الكبيرة

في الخدمات المالية؟ وكانت الإجابة واضحة وهي بسبب زيادة المنافسة من قبل المؤسسات المالية غير التقليدية وأيضاً حدوث التطورات الكبيرة في تقنية المعلومات وانخفاض كلفة العمليات، إضافة إلى تأكُّل الحدود الجغرافية وتلاشيها والتقليل من الإجراءات الحكومية وقيودها الصارمة، حيث أدى ذلك كله دوراً كبيراً في خلق تلك الظاهرة، وشكل عوامل كانت بمنزلة إطار لفهم تلك التغيرات وإدراكها والتفكير في كيفية رسم المسارات المستقبلية وتطورها. إن ما جاء في تلك الدراسة يعد إطاراً ونظرة وظيفية بحتة نحو النظام المالي[64].

لقد انطلقت الدراسة من بديهية بسيطة مضمونها أن الاقتصادات أياً كانت هي بحاجة إلى وظائف أساسية تنفذ مهماتها ابتداءً من أبسط أشكالها وهي وسائل الدفع التي يقوم بها الاقتصاد. ولما كانت تغيرات تلك الوظائف زمانياً ومكانياً تنتقل عبر الحدود بين دولة وأخرى لذا فقد كان هذا التغير دراميًا، وإن استجابة النظم بالنسبة إلى تلك التغيرات كانت ضئيلة. وتسرد الدراسة الوظائف الأساسية للنظام المالي، وتؤكد أن كل وظيفة من تلك الوظائف جاءت لتلبية حاجة معينة في الاقتصاد. لقد كانت التغيرات في وظائف النظم المالية متباينة بين دولة وأخرى تبعاً للإجراءات التحررية التي اعتمدتها الدول إضافة إلى تطوراتها التقنية ودرجة الابتكار المالي فيها. وبعد كل تلك المناقشات تطرح الدراسة تساؤلاً مفاده: هل سيختفي المصرف مستقبلاً؟ وجاءت الإجابة بأن ظاهرة التفصيل (Disaggregation) التي استخدمتها المصارف الأمريكية سواء في القرض أو الائتمانات وكذلك استخدام بطاقة الائتمان (Credit Card)، ساهم

ذلك كله في تجزئة العمل وتشعبه، فتوسع نطاق المصرف حتى بات العميل بعيداً كل البعد عن مصرفه مكانياً ولكنه قريب منه عملياً؛ فاتصالاته ومعلوماته هي العامل الأساس.

لقد خلصت الدراسة إلى صعوبة تحديد مدى التفصيل الذي ستضطلع به المصارف من ناحية منتجاتها ووظائفها، ولكن ما هو واضح ومحدد أنها قد قطعت شوطاً كبيراً في ذلك الاتجاه، وقد انحصرت اهتماماتها في حصر الكلف كعامل أساسي في المنافسة. كما بينت الدراسة أن المصارف في الأجل القصير سوف تستمر في خفض كلفها وتدعيم موقفها التنافسي ومحاولة زيادة كفاءتها[65].

لقد ركز كثير من المصارف على تقديم الخدمات، بينما ذهبت مصارف أخرى إلى محاولة تجزئة أسواقها وكسب خدماتها وخفضها للكلف. أما في الأجل الطويل فإن الظاهرة سوف تكون التكتل في الوظائف والأنشطة وظهور حزمة الخدمات. وتؤكد الدراسة العديد من الأسباب التي تساند هذه الظاهرة، والتي تقف وراءها خلفية اقتصادية مضمونها الكفاءة بوصفها وسيلة أفضل من تقديم الخدمة منفردة.

نخلص مما سبق إلى أن المصارف سوف تقدم خدمات متكاملة لعملائها، وأنها بهذا سوف تكتسب بعداً اقتصادياً واجتماعياً متميزاً أكثر مما كانت تمارسه المصارف التقليدية، وأن مصارف المستقبل سوف تدير الأعمال المالية للعميل في الأجلين القصير والطويل وتدير الخطر؛ إذ إنها ستمارس مسؤولية اجتماعية واقتصادية، وسوف يتم كل ذلك من خلال حزمة الخدمات أولاً وتقنية المعلومات ثانياً.

إن لتقنية المعلومات دوراً مسانداً للوظيفة المصرفية؛ إذ تقدم المعلومات للعملاء وعنهم وبالسرعة المطلوبة. وتنتهي الدراسة إلى أن الرابح الوحيد هو المصرف الذي يقدم الحزمة الفضلى من الخدمات لمقابلة طلبات العملاء[66].

يعد ما قدمته دراسة هارفرد بالتأكيد صورة متكاملة لما ستكون عليه المصارف مستقبلاً، إنه سيناريو المؤسسة المصرفية العاملة في عالم اللاحدود واللاقيود والانفتاح. فأين هي المؤسسة المصرفية العربية من ذلك؟

إن هناك تباينات كبيرة في درجة التطور المالي والمصرفي على مستوى المؤسسة والاقتصاد والمجتمع في العالم العربي، أما على مستوى المؤسسة المصرفية فهناك عدد قليل ممن استطاع أن يخطو نحو التدويل والمنافسة. ومازال كثير من المصارف العربية بعيدة كل البعد عن التطورات المصرفية العالمية وبقيت منذ نشأتها مصارف محلية، ورغم غياب الإثباتات العلمية عن أسباب ذلك الوضع ومسبباته فإن السبب الغالب يرد إلى البيئة التي يعمل فيها المصرف واستراتيجية المصرف ذاته. كذلك فإن هناك تباينات واضحة بين الدول العربية ومواقف حكوماتها تجاه الانفتاح على العالم والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية؛ إذ مازالت بعض الدول العربية ترفض الانضمام إلى المنظمة رغم أن الانضمام إليها هو خيار لا بديل عنه. أما عن المستوى الاقتصادي والاجتماعي فإن تبايناً واضحاً ومتزايداً ومستمراً بين الاقتصادات والمجتمعات العربية بموجب ما تشير إليه المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية في العالم العربي، كل هذا خلق تبايناً بالنسبة إلى حاجة المستخدم العربي للخدمات المصرفية بين المجتمعات والدول العربية.

وعلى أي حال فإن تلك الحاجة ستبقى محدودة وغير واضحة المعالم في كثير من الدول العربية ما لم تحدث في تلك الدول وحكوماتها تغيرات جذرية في منظورها إلى العالم وعالم الغد، وتحول في الاتجاه من الداخل إلى الخارج، وتغيير يرتكز على التفكير والإدراك لا على الانفعال والحساسية والتعصب لعالم يسوده نظام مالي، عناصره مؤسسة مصرفية عالمية وعميل مدرك لحاجاته واستخداماته.

رابعاً: المؤسسة المصرفية العربية: سيناريو استراتيجية الاندماج

تعد استراتيجية الاندماج أحد أهم الخيارات التي تبنتها المؤسسات المصرفية في العالم في التسعينيات، حيث تستند إلى نظرية مفادها زيادة القدرة التنافسية لمواجهة حالات المنافسة الحادة ومختلف الأخطار، وقد بيَّن العديد من الدراسات المسحية والنظرية أهمية وضرورة دمج المصارف الصغيرة في العديد من الدول العربية، وبررت تلك الدعوات بأسباب اقتصادية تتعلق باقتصادات تلك الدول، وكيف أن تلك المصارف الصغيرة يمكن أن تؤثر سلبياً في اقتصاداتها[67]. ولغرض تحقيق ذلك تنطلق دراسة واقع المؤسسة المصرفية العربية من فرضية فرعية مفادها أن هناك تبايناً في الحجم بين المصارف العربية سواء على أساس حقوق الملكية (صافي الثروة) أو حجم الموجودات أو نتيجة الأداء (صافي الربح)، لذا فإن تصنيف المصارف العربية على أساس قدرتها التنافسية يعد أمراً ضرورياً من أجل رسم سيناريو استراتيجية الاندماج.

1. حجم المؤسسة المصرفية العربية

لغرض التعرف إلى حجم المصارف العربية على أساس حقوق الملكية (صافي الثروة) مقارنة بالمصارف العالمية، فإن تصنيف أكبر 1000 مصرف في العالم لعام 1996 يضم 57 مصرفاً عربياً وينخفض عدد المصارف العربية إلى 19 مصرفاً بقائمة أكبر 500 مصرف في العالم، وينخفض العدد إلى ثلاثة مصارف عربية حسب تصنيف قائمة أكبر 200 مصرف في العالم لعام 1997. ويرد في الجدول (4) مقارنة بين الدول العربية مجتمعة وبعض الدول النامية من حيث عدد المصارف التي وردت في قائمة أكبر 200 مصرف في العالم وعلى أساس حقوق الملكية.

تعد معظم المصارف العربية صغيرة بموجب معيار حقوق الملكية مقارنة بالمصارف العالمية، وفيما يلي تحليل للمصارف العربية القائدة حسب معيار حقوق الملكية ومجموع الموجودات.

أ. حقوق ملكية المصارف العربية: يختلف الشكل القانوني لملكية المصارف العربية بين دولة وأخرى، فهناك المصارف الحكومية، وهناك المصارف ذات الملكية الخاصة، وهذه غالباً ما تكون بصيغة شركات مساهمة كبيرة يتفاوت عدد المساهمين فيها بحسب قوانين الدول وحجم المصرف، وأيضاً هناك الشركات المساهمة العائلية (Family Corporation)، وكذلك هناك المصارف التي يمتلكها فرد أو مجموعة من الأفراد، إلا أن ملكية المصارف العربية تغلب عليها صيغة الشركات المساهمة.

الجدول (4)

مقارنة بين الدول العربية ودول نامية من حيث عدد المصارف التي وردت في قائمة أكبر 200 مصرف في العالم على أساس حقوق الملكية عام 1997

الدولة	عدد المصارف
سنغافورة	5
تايوان	2
تايلند	3
كوريا الجنوبية	8
ماليزيا	1
إسرائيل	2
الدول العربية	3

المصدر: مركز البحوث المالية والمصرفية، «تصنيف المصارف القائدة في العالم»، **مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، السنة 5، العدد 4 (عمّان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كانون الأول/ ديسمبر 1997)، ص46-50.

وتحتل حقوق الملكية (صافي الثروة) أهمية كبيرة في المصارف لما لها من دور في دعم القدرة التنافسية لكونها أحد عناصر نسبة كفاية رأس المال وقدرته الإيفائية[68]. ويتأتى زيادة حقوق الملكية ودعمها من مصدرين: أولهما إضافات رأس المال التي تقررها إدارات المصارف، وثانيهما الأرباح التي تحتجزها الإدارات لغرض دعم حقوق الملكية ومن ثم كفاية رأس المال وبمختلف الأشكال المحاسبية[69].

الجدول (5)
مجموع حقوق الملكية ومتوسط نموها في المصارف القائدة في الدول العربية مقارنة بالمتوسط العالمي عام 1996

الدولة	حقوق الملكية للمصارف القائدة (مليون دولار) (1)	متوسط النمو في حقوق الملكية للمصارف القائدة (٪) (2)	متوسط النمو في حقوق الملكية لأكبر 200 مصرف في العالم (٪) (3)	التباين (٪) (2)-(3)
الأردن	1573	7.6		1.3-
لبنان	311	96		87.1+
مصر	1677	1.6		7.3-
تونس	610	11		2.1+
المغرب	1557	6.3	8.9	2.6-
الإمارات	3558	12		3.1+
قطر	881	6		2.9-
السعودية	9774	1.3		7.6 -
البحرين	3497	4.3		4.6-
عُمان	245	19.5		10.6+
الكويت	3554	4.7		4.2-
اليمن	24	39		30.1+

المصدر: مركز البحوث المالية والمصرفية، «تصنيف المصارف العربية»، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، السنة 5، العددان 3 و4 (عمّان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 1997)، ص42، 51.

ولقد حققت المصارف العربية نمواً في حقوق ملكيتها خلال سنة 1996؛ إذ يوضح الجدول (5) أن متوسط نمو حقوق الملكية للمصارف القائدة في الدول العربية تراوح بين 96٪ كأعلى نسبة حققتها المصارف القائدة في لبنان، و1.3٪ كأدنى نسبة حققتها

المصارف القائدة في المملكة العربية السعودية. أما مقارنةً بمتوسط نمو حقوق الملكية في أكبر 200 مصرف في العالم والتي بلغت 8.9٪ فإن متوسط النمو في حقوق الملكية للمصارف القائدة للدول العربية مجتمعة قد بلغ 17.8٪، مما يعني أن هناك العديد من المصارف العربية استطاعت زيادة حقوق ملكيتها لدعم كفاية رأس مالها وخاصة في لبنان وتونس ودولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عُمان واليمن، أما بقية الدول العربية فإنها لم تحقق نمواً يوازي متوسط النمو في حقوق الملكية في مصارف العالم. وقد اتضح ذلك في الجدول (5) وبصيغة التباين بين المتوسطات.

نخلص مما سبق إلى نتيجتين اثنتين: أولاهما أن النمط القانوني لملكية المصارف العربية يتباين ما بين الملكية الفردية والملكية المساهمة والملكية الحكومية، والنتيجة الثانية أن متوسط نمو حقوق الملكية في المصارف العربية القائدة مقارنة بمتوسط نمو حقوق الملكية لأكبر 200 مصرف في العالم بدا منخفضاً في العديد من الدول العربية.

ب. تحليل مجموع موجودات المصارف العربية: إن مقارنة مجموع موجودات أكبر 100 مصرف عربي عام 1997 بموجودات المصارف العالمية يبين أنها لا تتجاوز 50٪ من مجموع موجودات مصرف طوكيو ميتسوبيشي في اليابان للعام نفسه. إن مجموع موجودات المصارف العربية القائدة في الدول العربية الخاضعة للدراسة بلغ 289139 مليون دولار في سنة 1996 وبمتوسط نمو بلغ 14.4٪، علماً أن متوسط نمو موجودات أكبر 200 مصرف في العالم بلغ 11٪ في السنة نفسها.

وإذا كانت النسبة في الدول العربية تفوق متوسط النمو العالمي، فإن مرد ذلك إلى ارتفاع متوسط نسب النمو في موجودات مصارف لبنان وسلطنة عمان واليمن والتي بلغت 33.4٪ و23.4٪ و61.8٪ على التوالي. ويظهر الجدول (6) التباين بين متوسط نمو موجودات المصارف القائدة للدول العربية والمتوسط العالمي، وباستثناء الدول الثلاث سابقة الذكر تكون مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة قد حققتا نسبة النمو العالمية نفسها.

يتضح مما سبق أن المصارف العربية تعد مصارف صغيرة بموجب معيار حجم الموجودات، وأن نسبة النمو في موجودات المصارف للعديد من الدول العربية كانت منخفضة عدا استثناءات معينة.

2. مؤشرات أداء المصارف العربية

أ. ربحية المصارف العربية: تعد مؤشرات الربحية من أهم مؤشرات الأداء والكفاءة والفاعلية، ويعد الربح بحد ذاته العامل الحاسم في ديمومة المؤسسة المصرفية واستمرارها، وأيضاً في دعم السيولة وكفاية رأس المال وتحسين نوعية الخدمات. ولقد حققت نسبة العائد على حقوق الملكية ارتفاعاً وخاصة في المصارف القائدة في سلطنة عمان حيث بلغت النسبة 30.6٪، وتلتها دولة الإمارات العربية المتحدة بنسبة 15٪، وأدنى نسبة حققتها المصارف القائدة في تونس حيث بلغت 5.7٪ (انظر الجدول 7).

الجدول (6)
مجموع موجودات المصارف القائدة في الدول العربية ونسب نموها عام 1996

الدولة	عدد المصارف	مجموع موجودات للمصارف القائدة (مليون دولار) (1)	متوسط نسبة النمو في مجموع الموجودات للمصارف القائدة (٪) (2)	متوسط نسبة النمو في موجودات أكبر 200 مصرف في العالم (٪) (3)	التباين (٪) (2)-(3)
الأردن	3	18106	6.4		4.6 –
لبنان	3	3860	33.4		22.4+
مصر	5	41888	11.94		0.94+
تونس	3	6028	3.7		7.3–
المغرب	4	18395	2.5	11	8.5–
الإمارات	7	28460	11.3		0.3+
قطر	3	6135	8.23		2.77–
السعودية	10	90595	3.1		7.9–
البحرين	6	32821	5.85		5.15–
عُمان	3	8602	23.46		12.46+
الكويت	7	33536	1.65		9.35–
اليمن	3	713	61.8		50.8+

المصدر: المرجع السابق.

وخلاصة القول إن المصارف العربية القائدة حققت عائداً على حقوق الملكية بلغ متوسطه 13.04٪، وهو أقل بشكل عام من متوسط المعدل نفسه للمصارف الأمريكية والبريطانية التي وردت في قائمة أكبر 200 مصرف في العالم، والتي بلغت 15.5٪ و17٪ على التوالي.

أما نسبة العائد إلى مجموع الموجودات فتعد من المؤشرات الأدائية المهمة أيضاً، وقد حققت النسبة أدنى مستوى لها في المصارف القائدة

في مصر، إذ بلغت 0.3٪ عام 1996 وحققت أعلى مستوى لها 1.9٪ في المصارف القائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة في السنة نفسها، أما المتوسط العام للنسبة فقد بلغ 0.8٪ في الدول العربية، وهو معدل منخفض مقارنة بالمصارف الأمريكية والبريطانية حيث بلغت النسبة 1.6٪ و9٪ على التوالي. أما نسبة النمو في أرباح المصارف العربية القائدة لعام 1996، فقد بدت متباينة إذ حققت ارتفاعاً في أغلب الدول العربية بمتوسط عام قدره 28.7٪ (انظر الجدول 7).

الجدول (7)

صافي الربح ومتوسط نسب نموه في المصارف العربية القائدة مع بعض مؤشرات الربحية عام 1996

الدولة	صافي الربح في المصارف العربية القائدة (مليون دولار)	متوسط نسبة النمو في صافي الربح (٪)	العائد على الموجودات (٪)	العائد على حقوق الملكية (٪)
الأردن	218	3.6	1.2	13.8
لبنان	32	130	0.8	10.3
مصر	143	16.8	0.3	8.5
تونس	35	21	0.5	5.7
المغرب	156	--	0.8	10
الإمارات	546	20.6	1.9	15
قطر	110	33	1.8	12.5
السعودية	1440	6.5	1.6	14.7
البحرين	357	14.3	1.8	10.2
عمان	75	49	0.8	30.6
الكويت	482	69.6	1.4	13.5
اليمن	3	81	0.4	12.5

المصدر: المرجع السابق.

ب. كفاية رأس المال : يقصد بكفاية رأس المال المقدرة النهائية للمصرف على سداد التزاماته في ظروف العسر المالي وحالات التصفية وخاصة التزامه تجاه مودعيه، وهناك العديد من المؤشرات التي تقيس كفاية رأس المال أهمها نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الموجودات[70]. ولقد حققت نسبة كفاية رأس المال ارتفاعاً ملحوظاً في كل من مصارف البحرين والإمارات العربية المتحدة حيث بلغت النسبة 21.7٪ و14٪ على التوالي عام 1996، أما أدنى متوسط للنسبة فقد شهدته المصارف اليمنية، حيث بلغ متوسط النسبة 4٪ (انظر الجدول 8).

الجدول (8)

مؤشر متوسط كفاية رأس المال في المصارف العربية القائدة عام 1996

الدولة	متوسط نسبة كفاية رأس المال (٪)
البحرين	21.7
الإمارات العربية المتحدة	14
الكويت	12
قطر	11.4
المملكة العربية السعودية	10.7
لبنان	9.4
المغرب	8.4
الأردن	8.3
تونس	8.2
سلطنة عمان	5.6
مصر	5.3
اليمن	4

المصدر: المرجع السابق.

ويمكن عرض سيناريو استراتيجية الاندماج للمؤسسة المصرفية العربية ضمن اللوحات الثلاث التالية:

اللوحة الأولى

تركز على اختبار القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية العربية القائدة، وتفترض أن هناك فئتين من المصارف: الأولى ذات قدرة تنافسية عالية، والثانية ذات قدرة تنافسية منخفضة، وأنه يمكن تصنيف المصارف القائدة في الدول العربية اعتماداً على بعدين أساسيين هما: كفاية رأس المال والعائد على مجموع الموجودات.

تأسيساً على ما تقدم، فقد صنفت المصارف القائدة بموجب معامل التمايز[71]، وكما في الجدول (9) فقد بلغت نسبة المصارف ذات القدرة التنافسية العالية 44٪ وبواقع 25 مصرفاً من أصل 57 مصرفاً من المصارف القائدة في الدول العربية. أما النسبة الباقية والبالغة 56٪ فإنها تعد مصارف ذات قدرة تنافسية منخفضة وفق مؤشرات كفاية رأس المال والعائدية[72].

اللوحة الثانية

وتفترض عدة تساؤلات حول إمكانية تحقيق اندماجات مصرفية على المستوى الوطني أو القومي بهدف بناء مؤسسة مصرفية عربية ذات قدرة تنافسية عالية. فهل يمكن أن تنجح استراتيجية الاندماج في تحقيق أهدافها؟

إن هناك موجة عارمة تجتاح عالم الأعمال باندماجات مستمرة لمؤسسات عملاقة مصرفية وغير مصرفية، وقد حققت تلك الاستراتيجيات أهدافها، لكن ماذا عن طبيعة المصرف العربي والعوامل الاجتماعية التي تقف وراء المؤسسة المصرفية وإداراتها؟ وماذا عن ملكية تلك المؤسسات وسلوك المالكين بوصفهم فئات قد تمثل في كثير من الأحيان إدارات تلك المصارف؟ أمام هذه التساؤلات قد تثار العديد من الشكوك حول نجاح الاندماج بوصفه خياراً استراتيجياً للمصرف العربي، وكيف يحقق الاندماج مصالح المالكين وحملة الأسهم من جهة، ومصالح الإدارات المؤسسية الوطنية والقومية من جهة ثانية؟

رغم أن طرح الاندماج بوصفه الخيار الاستراتيجي له ما يبرره، فإن النمط المؤسسي السائد في الدول العربية من حيث الملكية الفردية لمؤسسات مصرفية في بعض الدول العربية[73] هو نمط غير مألوف في دول أخرى، إضافة إلى عدم الوضوح في انفصال الإدارة عن الملكية بالدول العربية، بعكس ما نلحظه في الدول المتقدمة، زد على ذلك ضعف الأرضية القانونية والمحاسبية والرقابية التي تحكم تنفيذ الاندماجات بشكل كفء وفاعل؛ لذلك فإن طرح الاندماج بوصفه خياراً استراتيجياً للمؤسسة المصرفية العربية قد يضعها أمام العديد من العقبات والمشكلات التي ربما لا تستطيع اجتيازها. نعم لقد حصل العديد من الاندماجات المصرفية في الدول العربية ومنذ وقت مبكر، وخاصة في الدول التي ساد فيها القطاع العام بشكل واسع، حيث لجأ عدد من الحكومات العربية إلى دمج العديد من المصارف بعد تأميمها لتحقيق أهداف سياسية أكثر منها اقتصادية

ومؤسسية مثل مصر وسوريا والعراق. غير أن هذا لا يمكن أن ينظر إليه بوصفه التجربة الرائدة[74]؛ إذ سرعان ما لجأت تلك الدول إلى تفكيك تلك المصارف وإعادة بنائها، كذلك حصلت عدة تجارب اندماجية في دول عربية أخرى مثل الأردن[75].

اللوحة الثالثة

إن استراتيجية الاندماج خيار لا بديل منه، لما فيه من منافع على المستويين الكلي والجزئي، فهو اللبنة الأساسية لبناء مؤسسة مصرفية دولية عربية الهوية يمكن لها أن تنافس في موقع متميز وتحتل أسبقية في التصنيفات المصرفية الدولية؛ إذ تقود استراتيجية الاندماج إلى تحقيق وفورات الحجم، وبالتالي يمكن للمؤسسة المصرفية أن تنافس وتحقق مزيداً من الأرباح إزاء التحديات التي تواجهها، ويمكن للمؤسسة المصرفية أن تستخدم آلية وفورات الحجم باتجاهين: أولهما من خلال الموجودات، وثانيهما من خلال المطلوبات وحقوق الملكية[76].

إن تطبيق قانون الأعداد الكبيرة يعني مزيداً من العملاء ومزيداً من الأرباح، وكذلك فإن خفض الكلف المستمر الذي تمارسه الإدارة في إطار الكفاءة والتشغيل الكامل للموارد يقود إلى مزيد من الوفورات الاقتصادية. ورغم ذلك تبقى استراتيجية الاندماج مسألة في غاية التعقيد لما لها من أبعاد اقتصادية وتنظيمية واجتماعية ونفسية وقانونية؛ فقد تكون الآليات المحاسبية والتعليمات والنظم المالية - كبنية - مستوفية للعملية الاندماجية، إنما تقوم البنية التحتية للعملية الاندماجية على عوامل مضمونها الثقافة التنظيمية الخاصة بالمصرف وكيفية خلق ثقافة تنظيمية للهيكل المصرفي الجديد بعد الاندماج.

الجدول (9)

تصنيف المصارف العربية القائلة في الدول العربية

الاستجابة للعولمة	الدول	عدد المصارف المشاركة	المصارف ذات القدرة التنافسية العالية	المصارف ذات القدرة التنافسية المنخفضة
الاستجابة العالية				
	1. البحرين	6	4	2
	2. تونس	3	--	3
	3. الإمارات	7	6	1
	4. عُمان	3	1	2
الاستجابة المعتدلة				
	1. الأردن	3	1	2
	2. لبنان	3	--	3
	3. مصر	5	1	4
	4. الكويت	7	3	4
	5. المغرب	4	1	3
	6. السعودية	10	6	4
	7. قطر	3	2	1
الاستجابة البطيئة				
	1. سوريا	--	--	--
	2. اليمن	3	--	3
	المجموع	57	25	32

المصدر: جمعت وحسبت من مخرجات التحليل التميزي، ومن البيانات التي وردت في الجداول (6، 7، 8).

ولدى الوقوف على الدول العربية ذات الاستجابة العالية لظاهرة العولمة والتحرر المالي وشفافية قوانينها ونظمها وتعليماتها يبدو أن المصارف اللبنانية هي أكثر احتياجاً إلى الاندماج، أما المصارف الإماراتية فقد بدت في معظمها ذات قدرة عالية على المنافسة، وتأتي بعدها المصارف البحرينية، مما يعني أن المصارف الإماراتية والبحرينية ذات قدرة على تدويل أنشطتها وعولمتها أكثر من غيرها من المصارف العربية ذات القدرة التنافسية العالية.

خامساً: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية العربية

لقد تبنت إدارات منظمات الأعمال المفاهيم الاستراتيجية لمواجهة الأخطار التي تفرضها البيئة وتتعامل معها المنظمة، ويطلق مفهوم السلوك الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية للتعبير عن القرارات الاستراتيجية للمنظمة، أما مفهوم الخيار الاستراتيجي فقد آثرته أدبيات الإدارة الاستراتيجية؛ ومضمونه انتقاء الاستراتيجية المناسبة للمنظمة. وتصنف الاستراتيجيات تصنيفات كثيرة وتبعاً لأسس معينة محورها ما يحقق للمنظمة بقاءها واستمرارها وللإدارة طموحاتها وأهدافها في ظل علاقة المنظمة ببيئتها[77]. وإذا كانت فترة التسعينيات قد أفرزت ظاهرة العولمة، وإذا كانت مختلف الاتجاهات التي تقودها المؤسسات الدولية تدعو إلى هيكلة البنى الأساسية لبيئة العولمة، ترى ما هي الخيارات التي يمكن أن تواجه تحديات العولمة بأشكالها المختلفة؟ إن تحقيق خطوات عملية وتطبيقية ذات أبعاد وأسس ومقومات يمكن أن يستند إليها المصرف في انتقاء خياراته

الاستراتيجية إزاء التحديات الكبيرة التي تواجهه، يجب أن تنطلق من توازن حقيقي بين المؤسسة المصرفية والبيئة التي تعمل فيها، ومحورها بناء قدرة تنافسية عالية لمواجهة تلك التحديات الجديدة، أما أهم الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية العربية فإنهما : التدويل والتنويع .

1. التدويل

يقصد بالتدويل تخطي الحدود الوطنية في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء من أفراد ومنظمات ضمن مفهوم العملية المصرفية الدولية، وعلى المؤسسة المصرفية العربية أن تعمل في الدول المضيفة وعلى مستويين: خدمات التجزئة وخدمات المؤسسة. ورغم التباين الكبير في التعريف بالمصرف ومستوياته والتي اتسعت بشكل كبير خلال التسعينيات، فإن الأساس المعتمد في عمليات التدويل يقصد به المصرف التقليدي بوصفه الوسيط المالي لبيع وشراء الموجودات المالية والمستندة إلى القواعد المصرفية المنظمة والمستخدمة لكل التقنيات المعلوماتية والاتصالاتية الحديثة[78].

لقد أضافت معطيات عصر العولمة وتحدياته إمكانية أخرى للمؤسسة المصرفية في تخطي الحدود وتوسيع نطاق العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة ونوعيتها، ووضع هذا كله المؤسسة المصرفية العربية في موقع المواجهة أمام تلك التحديات وضمن الآليات والنطاقات التقليدية لعمل الوسيط المالي في البيئة المتحررة التي تحمل معها المزيد من المنافسة، فتحد من الهوامش العالمية وتزيد في الوقت نفسه من حدود الخدمات المصرفية المقدمة ونطاقاتها.

2. التنويع المحفظي

ويقصد به تنويع استثمارات المصرف عبر الحدود الوطنية بحثاً عن تعظيم الأرباح وتقليل الأخطار، حيث يتم تأكيد قدرة المؤسسة المصرفية التنافسية وإدارتها للأخطار محلياً وعالمياً، وتبقى مسألة التشريعات القانونية والإجراءات المتباينة بين الدول من أهم الجوانب التي يجب أن يتعامل معها المصرف بحذر شديد وفق منظور إدارة الخطر وإمكانية استخدام المزيد من الأدوات المصرفية وتنويعها باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية[79]، فكيف يتحقق ذلك بالنسبة إلى المؤسسة المصرفية العربية؟

إن تبني خيارات معينة كالتدويل والتنويع المحفظي من قبل المؤسسة المصرفية العربية يعني عملها في بيئات سياسية اقتصادية واجتماعية متباينة تعكسها المؤشرات القومية والعالمية، ولا يمكن أن تنطلق من المعادلة التقليدية القائمة على الفرق بين أسعار الفائدة الدائنة والفوائد المدينة للقروض؛ ذلك الفرق الذي يعد غطاءً للكلف التشغيلية وصافي الربح للمصرف[80]. إن عمل المصرف في بيئة تنافسية منضبطة لا يمكن أن يحقق تعظيم الربح إلا من خلال تخفيض الكلف المصرفية، حيث يقود ارتفاعها إلى تقليل الربح أو ربما الخسارة. وإن إدراك هذه العلاقة التبادلية يوضح نتيجة بالغة الأهمية مفادها ضرورة العمل على زيادة حجم العمليات المصرفية واتساع نطاق عمل المصرف لغرض استغلال وفورات الحجم وما تحققه من منافع، غير أن المشكلة التي تعكسها هذه النتيجة هي زيادة الأخطار بكافة أنواعها مما يستلزم إدارة كفؤة وفاعلة للأخطار.

إضافة إلى ما سبق ذكره فإن التوسع في حجم العمليات والنطاق الذي يمكن أن يقدم المصرف به خدماته يعني زيادة في المنتجات المصرفية، وتختلف هذه المنتجات بحسب طبيعتها بين المنتجات التقليدية التي تعرضها ميزانية المصرف والبنود التي لم تعرضها الميزانية (Off Balance Sheet)، وتعد الأخيرة مصدراً مهماً للإيرادات وتقليل الأخطار، وإذا كانت المشكلة في كيفية تحقيق الكفاءة فهذا يعني ربط مخرجات المصرف بمدخلاته، وخاصة إذا كانت المسألة مرتبطة بتخفيض الكلف وتقليل الأخطار لغرض دعم القدرة التنافسية داخل حدود البلد الأم للمصرف وخارجه.

يمكن أن تقود دراسة هيكل المنتجات إلى تحديد دقيق للمنتجات ذات الكلفة الأكثر والأقل سواء على مستوى الودائع أو القروض، ومن ثم فإن توزيعاً طبيعياً للودائع وفوائدها وكلفها - وعلى أساس أنواع الودائع التي يتعامل بها المصرف - يمكن أن يحقق فصلاً واضحاً بين نوع الوديعة وفوائدها وكلفها وما إذا كانت ودائع جارية أو توفيراً أو لأجل أو ثابتة وكذلك بحسب فوائدها، عند ذاك يمكن إعداد خريطة للودائع وفوائدها وكلفها تبين موقع الوديعة وفوائدها من الكلف التي تتحملها، وكذلك الحال بالنسبة إلى القروض مما يعني أيضاً ربط القروض وفوائدها بالكلف التي تتحملها، وبالتالي يمكن إعداد خريطة توضح الموقع التنافسي لكل قرض بحسب الآجال والمبالغ والفوائد والكلف.

إن بناء علاقات واضحة بين المنتجات المصرفية وعوائدها وكلفها يعد أساسياً لعمل المصرف ضمن البيئة التنافسية، ويمكن أن تقف إدارة المصرف على منتجات مربحة وأخرى غير مربحة، ومنتجات يمكن تنميتها

وتطويرها، وأخرى يمكن تقليصها بالشكل الذي يحقق خفضاً شاملاً للكلف وتعظيماً للأرباح؛ إذ إن دراسة العوامل التي تزيد من الكلف وتخفضها مثل دورة حياة المنتَج المصرفي ودور الفروع المصرفية وحجم الإدارة العامة للمصرف ونمطية الإجراءات وفاعلية السياسات التنظيمية التي يضعها المصرف، كل ذلك يمكن أن يحقق كفاءة المصرف ويزيد من قدرته التنافسية، إضافة إلى ما سبق فإن تحليل الكلف المصرفية وتصنيفها، ليس على أساس التصنيفات التقليدية ونقل كل ما في محاسبة التكاليف الصناعية وتطبيقها على المصارف، وإنما من خلال دراسة الكلف المصرفية وطبيعتها وعلاقتها بالمنتَج المصرفي والعميل والفرع والمصرف بعامة[81]. وقد تبنى العديد من المصارف العالمية تصنيفات مصرفية للكلف بصورة مختلفة، وخارج حدود التصنيفات التقليدية، بهدف مساندة القدرة التنافسية للمصرف وخلق التكيفات المناسبة له نحو تخطي الحدود والتنويع المحفظي لأعماله.

ولابد لإدارة المؤسسة المصرفية العربية من أن تتبنى خيارات استراتيجية أخرى، منها:

1. إدارة الأخطار

إن التعامل المؤسسي للمصرف وفق خيارات التدويل في الأنشطة المصرفية وتنويعها ضمن محفظة مصرفية متنوعة ومدولة يستلزم تعاملاً استثنائياً مع الأخطار وإدارتها، وخاصة فيما يتعلق بسمات الأخطار لكل دولة وبشكل مستقل؛ حيث تختلف نماذج الأخطار باختلاف النظم

والقوانين والتشريعات بين دولة وأخرى، وبهذا يكون هناك تحد مباشر للمؤسسة المصرفية العربية في إمكانية تقييم الخطر وقياسه وإدارته. كذلك يتعين الوقوف على صيغة الأدوات المالية المستخدمة من قبل المصرف في تنويعه لمحفظته، ومن ثم قياس حجم المعلومات المتاحة التي يمكن في ضوئها قياس الخطر وإدارته[82].

2. الإفصاح المالي

شكلت التغيرات الدرامية في البيئة المالية العالمية خلال الأعوام الأخيرة تحديات كبيرة أمام المؤسسات المصرفية في إدارتها لأخطارها ونظم الرقابة والإشراف عليها، لذا فإن تبني خيارات التدويل والتنويع المحفظي من قبل المؤسسة المصرفية العربية يضعها أمام تحديات أخرى إضافية منها ضرورة الإفصاح عن المزيد من المعلومات المالية من منطلق حاجة المتعاملين مع السوق الدولية للمزيد من المعلومات، كذلك فإن ما يساهم به الإفصاح من رسم صورة دقيقة للمصرف أمام المتعاملين معه قد أكدته المنظمات الدولية وخاصة البنك الدولي ولجنة بازل، حيث أشارت توصياتهما إلى كيفية تحسين عمليات الإفصاح المالي وآثارها الإيجابية المتحققة باتجاه إدارة الأخطار والأزمات المالية[83]. إن المؤسسة المصرفية العربية مدعوة إلى تحقيق المزيد من عمليات الإفصاح المالي بهدف تنفيذ خيارات التدويل والتنويع المحفظي للمصرف.

3. اعتماد المعايير المحاسبية الدولية

يُلقي تباين النظم المحاسبية العاملة في المصارف العربية فيما بينها، وكذلك فيما بين الدول العربية عبئاً كبيراً على المستفيدين من المعلومات

المالية التي تفصح عنها تلك المصارف؛ إذ ليس كل المتعاملين مع المصارف على اطلاع بأساليب القياس المحاسبي في ذلك المصرف أو في تلك الدولة المعنية، ولهذا يجب أن يقدم المصرف معلومات مالية معدة وفق المعايير المحاسبية الدولية لتحقق قبولاً عبر الحدود الوطنية. إن تخطي الحدود مسألة تستلزم استخدام المعايير المحاسبية الدولية جنباً إلى جنب مع المعايير المحاسبية الوطنية، ذلك لأن عملية التكيف المحاسبي وفق المعايير الدولية توفر تفاصيل كثيرة يمكن أن يتعامل معها المستفيد بعد معالجتها والإفصاح عنها، وخاصة فيما يتعلق بالفوائد والأسعار والمعالجات الضريبية والاندثار والائتمانات والتقييم[84]. ويظل السؤال مطروحاً عن مدى استجابة المصارف العربية لتلك المعايير المحاسبية الدولية، وما هي الفجوة الكامنة بين المعايير المحلية والدولية؟ ثم ما هي الآثار التي يمكن أن يتبينها المتعاملون مع المصارف العربية من محتوى ومضمون المعلومات التي يُفصح عنها بوصفها المادة الرئيسية في إدارة الأخطار وعمليات الاستثمار؟

4. الهندسة المالية

تركز الهندسة المالية على الإبداع المالي والخلق والتطوير في تصميم الأدوات والعمليات وتنفيذها ووضع الحلول المناسبة لمشكلات مستعصية، كذلك تتضمن محاولة إعادة النظر وتقييم الأنشطة والنتائج ضمن السياسات الثلاث سابقة الذكر، وضمن مدى زمني قد يطول وقد يقصر، وفي ظل حسابات اقتصادية دقيقة، بهدف إيجاد قدرة تنافسية عالية للمؤسسة المصرفية لمواجهة التحديات البيئية. وتنطوي الهندسة المالية على إعادة تركيب المنظومة المالية وثقافتها على مستويات مختلفة فردية

ومنظماتية وعملياتية وبيئية وفق مفاهيم متعددة أدواتية وعملياتية وحلول ومعالجات لمشكلات معينة[85].

لقد شكلت التغيرات الكبيرة والتحولات التي حصلت في العالم تحديات فرضت على المصرف مواجهتها بصيغ وأشكال مختلفة قادت بالنتيجة إلى بروز هذا الاتجاه المؤسسي، فانعكس في أدوات مالية تسهم في تقليل الأخطار وإبداعات عملياتية تحاول تقليل الخسائر ومواجهة أي مشكلات يتعرض لها المصرف بحلول تجنّبه المزيد من التكلفة وتذلل له الكثير من الصعوبات، وقد استطاعت المؤسسات المصرفية العالمية أن تحقق خطوات كبيرة في هذا الاتجاه، وإن التساؤل المطروح الآن: كيف يمكن دعم القدرة التنافسية وتبني الخيارات الاستراتيجية في التدويل والتنويع من خلال استراتيجية فاعلة للهندسة المالية وضمن أطر واضحة للإبداع المالي الأدواتي والعملياتي؟ وكيف يمكن إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة المصرفية العربية ومنتجها ومعتقداتها وسلوكها؟ وكيف يمكن فهم البيئة العربية المتباينة وتدعيم دور المؤسسة المصرفية العربية فيها؟

خاتمة واستنتاجات

أظهر التحليل والمعالجات البحثية للمؤسسة المصرفية العربية وبيئاتها في ظل ظاهرة العولمة العديد من الاستنتاجات كما يلي:

1. أن المؤسسة المصرفية الحديثة تمثل شبكة من العلاقات المالية المتداخلة، ويقاس تطورها بحجم تلك العلاقات بين الوحدات الاقتصادية ويعبر عنها بالأدوات المالية، وتزداد تلك العلاقات تشابكاً والأدوات

تعقيداً، كلما زاد التحرر المالي نحو العولمة، مما ينعكس في صيغة تحديات وأخطار وحالات عدم استقرار تواجهها المؤسسة المصرفية.

2. رغم كل ما يقال في مفهوم العولمة بوصفها ظاهرة حديثة فإن للإدارة المصرفية وجهة نظر واضحة ودقيقة إزاء هذا المفهوم، وقد كانت المصارف جزءاً لا يتجزأ من هيكل تنفَّذ فيه عمليات العولمة، ولقد أكدت الدراسة أن هناك مفهومين للعولمة: المفهوم العملياتي، والمفهوم الهيكلي، وبتكامل المفهومين يتشكل نظام العولمة.

3. بينت الدراسة أن هيكل العولمة المالية يعد هيكلاً منظماً تحكمه ثلاث منظومات: اتفاقية الجات/ منظمة التجارة العالمية، ومقررات لجنة بازل وأعمالها، ومنظومات الجودة، ولكي تعمل المؤسسة المصرفية في ظل ظاهرة العولمة عليها أن تستوفي الشروط كلها لهذه المنظومات الثلاث.

4. لقد تباينت الدول العربية في استجابتها لظاهرة العولمة تبعاً لعوامل كثيرة بيئية واستراتيجية؛ فهناك مجموعة من الدول استطاعت أن تواجه تلك التحديات باستجابة فاعلة في نظمها المالية والمصرفية وفي إحداث التغييرات التشريعية والقانونية والإجرائية بهدف خلق أعلى درجات الشفافية والوضوح في استيعاب عمليات العولمة والمستجدات المالية. وكانت استجابة المجموعة الثانية من الدول العربية معتدلة في عمليات التغيير والتحرر، أما المجموعة الثالثة فقد صنفت بأنها مجموعة الدول ذات الاستجابة البطيئة. ولقد قاد هذا التصنيف إلى التعريف ببيئة المؤسسة المصرفية العربية وتبايناتها مما انعكس على سلوك المؤسسات المصرفية.

5. لقد بينت الدراسة مختلف الأبعاد النظرية لمستقبل المؤسسة المصرفية، وطرحت العديد من التساؤلات حول تلك المؤسسة، فكان الخيار استراتيجية الاندماج، وقد عرض ضمن ثلاث لوحات اعتمدت على ما يلي:

أ. أن المصارف العربية تعد صغيرة بحجمها مقارنة بالمصارف العالمية ذات القدرة التنافسية العالية.

ب. أن نسب نمو حقوق الملكية (صافي الثروة) في المصارف العربية لم تتجاوز المعيار العالمي، مما أفقد العديد منها قدرتها التنافسية؛ وذلك بسبب انخفاض مؤشرات كفاية رأس المال لديها، رغم تأكيد المنظمات الدولية ضرورة دعم حقوق الملكية وزيادتها لغرض رفع نسبة كفاية رأس المال.

جـ. أن نمو الموجودات في المصارف العربية كان متقارباً مع المعيار العالمي لنمو الموجودات في المؤسسات المصرفية، أما مؤشرات الأداء للمصارف العربية فهي قريبة من مؤشرات الأداء للمصارف العالمية، غير أن صغر حجم المصارف العربية سواء على أساس حجم حقوق الملكية أو حجم مجموع الموجودات يقود إلى صعوبة استخدام القوانين الاقتصادية واستغلالها على مستوى الحجم أو النطاق.

6. أن استحداث الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات ضمن إطار جولة أورجواي، وشمولها الخدمات المصرفية من حيث الدخول إلى

الأسواق والمعاملة بالمثل، يفرض على المؤسسة المصرفية العربية بناء قدرة تنافسية عالية. وقد تم تصنيف المؤسسات المصرفية العربية على أساس القدرة التنافسية أولاً ودرجة استجابة بيئتها ثانياً، وتبين أن هناك حوالي 56٪ من المصارف العربية القائدة هي بحاجة إلى دعم قدرتها التنافسية ومساندتها، ويبدا الاندماج بين المصارف خياراً استراتيجياً لما له من إيجابيات وما يحققه من وفورات ورغم ما يعترضه من مشكلات وصعوبات. ويبدو أن الفرصة مازالت مواتية، وما الفترة 1995ـ 2005 إلا مرحلة تمهيدية للانتقال إلى عصر العولمة الجديد.

وبعد، فإن المؤسسة المصرفية العربية مطالبة بأن تكون بعيدة عن التقليدية والمحلية، وهي مطالبة أيضاً بأن تكون مؤسسة مصرفية ووسيطاً فاعلاً في البيئة العربية بعيداً عن الفردية والتجارية قصيرة الأجل؛ إذ إن التنويع على مستوى النشاط في الأداء المصرفي والتنويع المحفظي بين مختلف القطاعات يعد أساسياً في مصرف الغد العربي.

ويعد الالتزام بالمضامين التي جاءت بها بنود اتفاقية الجات ومقررات لجنة بازل ومنظومات الجودة أولوية من أولويات عمل المؤسسة المصرفية العربية كي تستمر في النمو والربح. ولكن أين هي المؤسسة المصرفية العربية التي تحمل المعنى المؤسسي شكلاً ومضموناً، أي شكل الـ "Corporation"؛ المؤسسة الكبيرة الحجم بموجوداتها، وبرأس مالها، وبصافي ثروتها، وبفوائدها، وبحجم العاملين فيها، وبالنطاق الجغرافي الذي تغطي فيه خدماتها، وبالأهداف المرتبطة بالمضامين الوطنية والقومية؟ لاشك في أن

بحثاً عن هذه المؤسسة في عالمنا العربي يعد ذا أهمية بالغة جداً؛ ولاشك في أن العالم العربي يفتقد إلى المؤسسة المصرفية العربية التي تنفصل فيها الإدارة عن المالكين، أو المؤسسة المساهمة التي يحمل أسهمها عشرات أو مئات الألوف من أبناء العالم العربي أينما كانوا. وهذه دعوتنا تأتي لتؤكد أن الوقت قد حان للتكتل والاندماج والاتحاد على المستوى المحلي والوطني والقومي؛ لبناء مؤسسة مصرفية عربية قادرة على التأثير والفعل الكبير، وقادرة على اختراق الأسواق المحلية والقومية والعالمية، مؤسسة تستطيع أن تحدث تأثيراً في اقتصاداتها ومجتمعاتها بعيدة عن الفردية والعائلية، وتحمي عملاءها وتزيدهم وعياً وتحفزهم إلى الاتجاه الصحيح، استناداً إلى معلوماتية كاملة وآليات مبسطة تدعم ثقة العميل بمصرفه؛ إنها مسؤولية اجتماعية واقتصادية ومؤسسية نطالب بها قطاعاتنا المصرفية اليوم لمواجهة تحديات الغد.

الهوامش

1. انظر:

Jack Revell, *The British Financial System* (Oxford: The Macmillan Press, 1979), 106.

2. انظر:

Jonas Praeger, *Fundamentals of Money, Banking and Financial Institutions* (New York, NY: Harper and Row, 1987), 158 .

انظر أيضاً:

F. Jessup Paul, *Modern Bank Management* (New York, NY: West Publishing Co., 1980), 11-15 .

3. انظر:

Jack Revell, "Solvency and Regulation of Banks," *Bangor Occasional Paper* (Cardiff: University of Wales, 1975): 112-115.

4. Ibid., 22-24 .

5. Paul, op. cit., 8; Revell, *The British...*, op. cit., 27-28 .

6. للمزيد عن الإدارة الاستراتيجية للمنظمة وعلاقتها بالبيئة انظر:

W. Rue Leslie and Phyllis G. Holland, *Strategic Management: Concepts and Experiences* (New York, NY: McGraw-Hill, 1989) .

7. للمزيد عن الوساطة المالية (Financial Intermediation) انظر:

Praeger, op. cit., 92 - 95.

8. للمزيد عن نشأة الأداة المالية انظر:

Revell, *The British ...*, op. cit., 11-15.

9. Praeger, op. cit., 158, 183-188 .

10. انظر:

Maria Fanelli Jonse, "Financial Liberalisation and Capital Account Regime: Notes on the Experience of Developing Countries," *International Monetary and Financial Issues For the 1990s* vol.1X (New York and Geneva: United Nations, 1998), 8-10.

11. Revell, *The British*..., op. cit., 22-24.

12. حول مفهوم العلاقات المالية بين الوحدات الاقتصادية انظر:

Praeger, op. cit., 92-110.

انظر أيضاً:

Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance* (Singapore: McGraw-Hill, 1988), 3-6.

انظر أيضاً:

G. Puxty Anthony and J. Colin Dodds, *Financial Management, Method and Meaning* (Singapore: Chapman and Hall Ltd., 1991), 3-31.

13. انظر:

Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts, *International Business : A Strategic Management Approach* (USA: McGraw-Hill, 1995),4.

14. للمزيد عن مفهوم النظام المالي وعناصره انظر:

A. D. Bain, *The Economics of the Financial System* (Oxford: Martin Robertson, 1981), 3 - 11.

15. فؤاد مرسي، **الرأسمالية تجدد نفسها**، سلسلة عالم المعرفة، العدد 147 (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1990)، 233ـ291.

16. للمزيد عن حركة تدوير رأس المال عالمياً انظر:

R. B. Johnston, *The Economics of The Euro-Market, History, Theory and Policy* (Hong Kong: The Macmillan Press, 1983), 144-148.

17. السيد يسين، «في مفهوم العولمة»، في: **العرب والعولمة** (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1998)، 25. للمزيد حول مفهوم العولمة وتعريفها انظر: «التعقيبات والمناقشات حول مفهوم العولمة»، المرجع السابق، 35-75.

18. Rugman and Hodgetts, op.cit., 433.

19. السيد يسين، مرجع سابق، ص26.

20. Rugman and Hodgetts, op. cit., 433-435.

انظر أيضاً: السيد يسين، مرجع سابق، ص27.

21. السيد يسين، مرجع سابق، ص27.

22. سيار الجميل، «تعقيب»، في: **العرب والعولمة**، مرجع سابق، ص40. وللمزيد انظر: سيار الجميل، **العولمة الجديدة والمجال الحيوي للشرق الأوسط: مفاهيم عصر قادم** (بيروت: مركز الدراسات الاستراتيجية والبحوث والتوثيق، 1997).

23. للمزيد عن سلوك الدولار انظر:

Brian Tew, *The Evolution of the International Monetary System 1945-1981* (London: Hutchinson, 1982).

وعن المراكز المالية المغتربة انظر: Johnston, op. cit., 18.

24. انظر:

David Rockefeller, "International Banking: The Achievement and The Challenge," *The International Banking Handbook* (Irwin, Illinois: DowJones, 1983), 817-826.

25. انظر:

Alfred F. Miossi, "The Future Role of U.S. Banks in the World Economy," *The International Banking Handbook* (Irwin, Illinois: DowJones, 1983), 800-816.

26. Rockefeller, op. cit., 817-826.

27. انظر:

Kim Hak Hin, *Globalisation of International Financial Markets: Causes and Consequences* Unpublished Ph.D Thesis, The University of Texas, Dallas, 1994.

28. انظر:

Rumplmayr Rainer, *Globalisation of International Financial Markets, A New Area in the Banking and Securities Industry, A Challenge for International Financial Institutions* Unpublished Ph.D Thesis, University of Innsbruck, 1993.

29. انظر:

Orban Eva, *The Economics of Canadian Banking Regulations: The Separation Issue* Unpublished MA Dissertation, University of Hanrbba, Canada, 1992.

30. انظر:

McVaish, *Macroeconomic Theory* (New Delhi: Vikas Publishing House, 1978), 474 - 475.

31. انظر:

S. Al-Jamil , *The Banking Institutions in Iraq and Their Significance in the Economic Development* Unpublished MA Dissertation, The University College of North Wales, Bangor, 1985.

32. Brealey and Myers, op. cit., 311.

33. انظر:

Peter Drucker, "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review* no. 1 (Jan. - Feb., 1988): 45-53; Peter Drucker, "The New Society of Organization," *Harvard Business Review* no. 15 (Sep. - Oct. 1992): 95-105 .

34. للمزيد عن اتفاقية الجات انظر :

سعيد النجار (محرر)، **اتفاقية الجات وآثارها على البلاد العربية**، وقائع الندوة التي عقدها الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وصندوق النقد العربي في الفترة 17 ـ 18 كانون الثاني/ يناير 1995 في الكويت.

انظر أيضاً: هشام غرايبة ومحمد ناصر أبو عاقولة، «التأثيرات المتوقعة لاتفاقية الجات على القطاع المصرفي الأردني»، مجلة **دراسات**، المجلد 24، العدد 1 (عمّان: الجامعة الأردنية، 1997)، 152 ـ 169.

35. إبراهيم مهنا، «الشرق أوسطي المتوسطي والجات، الأردن: مشاريع وبدائل»، مجلة **المساهم**، العدد 2 (عمّان: سوق عمان للأوراق المالية، شباط/ فبراير 1997) ص52 ـ 71.

36. Johnston, op. cit., 303-304.

أما مجموعة الدول العشر الصناعية فإنها تضم الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وألمانيا وفرنسا وإيطاليا واليابان وهولندا وكندا وبلجيكا والسويد.

37. خليل الشماع، **مقررات لجنة بازل حول كفاية رأس المال (الملاءة المالية) وأثرها على المصارف العربية** (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1990)، ص 115 ـ 125.

38. المرجع السابق، ص124.

39. انظر: ناجي ذياب معلا، «قياس جودة الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية)»، مجلة **دراسات**، المجلد 25، العدد 2 (عمّان: الجامعة الأردنية، 1997)، ص357 ـ 375.

40. انظر موقع منظمة التجارة العالمية على شبكة الإنترنت: http://www.wto.org

41. سالم توفيق النجفي، **الأمن الغذائي العربي: المتضمنات الاقتصادية والتغيرات المحتملة (التركيز على الحبوب)**، سلسلة **دراسات استراتيجية**، العدد 20 (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 1998)، ص70.

انظر أيضاً:

A. V. Ganesan, "Strategic Options Available to Developing Countries with Regard to Multilateral Agreement on Investment," *International Monetary and Financial Issues For the 1990s* vol. X (New York and Geneva: United Nations 1999), 22-35.

وانظر أيضاً: هشام غرايبة ومحمد ناصر أبوعاقولة، مرجع سابق، ص152ـ169.

42. للمزيد عن علاقة المنظمة بالبيئة انظر:

Leslie and Holland, op. cit., 102-122.

Rugman and Hodgetts, op. cit., 23-39.

43. انظر:

H. K. Victor Richard, *Strategic Management in the Regulative Environment* (USA: Prentice Hall, 1989), 23-39 .

44. انظر:

جون بيج وجوزيف سابا ونعمت شفيق، «من لاعب إلى حكَم، الدور المتغير لسياسات المنافسة وأطر التضبيط في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا»، في: طاهر حمدي كنعان (محرر)، **دور الدولة في البيئة الاقتصادية العربية الجديدة**، وقائع الندوة المنعقدة في الكويت في الفترة 4ـ5 آذار/ مارس 1997 (بيروت: الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وآخرون، 1998)، ص293ـ329.

45. Rugman and Hodgetts, op. cit., 434-435.

46. لقد استندت عملية تحليل المضمون إلى العناصر التالية:

أولاً- تحديد المحاور الأساسية لبيئة الأعمال المصرفية بما يلي:

(1) نسبة الملكية الأجنبية للمصارف. (2) درجة شفافية المعايير والإفصاح المالي. (3) كفاءة سوق الأوراق المالية ونشاطها. (4) استخدام

الائتمان قصير الأجل. (5) التغير في اللوائح التنظيمية والترتيبات المؤسسية. (6) الإعفاءات الضريبية. (7) كفاءة الأجهزة الضريبية وفاعليتها. (8) كفاءة المؤسسة القانونية. (9) حركة التمويلات للعملات الأجنبية. (10) استخدام الائتمان طويل الأجل.

ثانياً- تم تحديد ثلاث درجات أمام كل محور: الدرجة الأولى استجابة بطيئة وأعطيت الوزن 1، والدرجة الثانية استجابة معتدلة وأعطيت الوزن 2، والدرجة الثالثة استجابة عالية وأعطيت الوزن 3.

ثالثاً- تم جمع الدرجات أفقياً وتم ترتيب مصفوفة للدول العربية (المحور العمودي) ومحاور الاستجابة العشرة (المحور الأفقي).

رابعاً- تم جمع قيم المحاور العشرة أمام كل دولة ليشكل رقماً مطلقاً يمثل مجموع قيم المحاور العشرة لكل دولة، وله حد أعلى قدره 30 وحد أدنى قدره 10.

خامساً- تم احتساب نسبة استجابة كل دولة من خلال قسمة مجموع القيم المطلقة للمحاور العشرة لكل دولة على 30 مضروبة في 100، فاستخرج الجدول (1). أما عن مصدر البيانات والمعلومات التي اعتمدت في التحليل فهو: صندوق النقد العربي، **قاعدة بيانات أسواق الأوراق المالية العربية، والتقرير الاقتصاد العربي الموحد**، للأعوام 1996 و1997 و1998 أبوظبي.

47. للمزيد عن نسبة التداخل المالي انظر:

Revell, *The British*..., op. cit., 22-24.

48. للمزيد عن الكثافة المصرفية انظر:

Paul, op. cit., 439-466.

49. للمزيد عن النماذج الاستراتيجية انظر:

Rugman and Hodgetts, op. cit., 418-430.

50. للمزيد عن المؤسسة المستقبلية انظر:

Drucker, "The New Society..." op. cit., 95-104.

51. للمزيد عن ظاهرة التسنيد انظر:

Anthony and Dodds, op. cit., 63-65.

وللمزيد عن مفهوم (Off Balance Sheet) انظر:

R. B. Brockington, *Financial Management* (London: D. P. Publication, 1993), 29-30.

وكذلك عن تقنيات الخيارات والمستقبليات انظر:

Brealey and Myers, op. cit., 469-488.

أما عن تقنيات عقود المبادلة فانظر:

Tanya S. Arnold, "How to Do Interest Rate Swaps," *Harvard Business Review* no. 5(Sep.- Oct., 1994): 96-101.

52. خليل الشماع، مرجع سابق، ص181.

53. انظر:

Bain, op. cit., 238-255.

54. للمزيد عن ظاهرة تدويل المصارف انظر:

Anthony and Dodds, op. cit.,7-10.

55. عن موضوع العولمة وتقنية المعلومات، انظر: نبيل علي، «ثورة المعلومات: الجوانب التقانية (التكنولوجية)»، في: **العرب والعولمة**، مرجع سابق، ص103-118.

56. للمزيد عن الاندماج انظر:

Brealey and Myers, op. cit., 793-820.

57. للمزيد عن مفهوم كفاية رأس المال أو القدرة الإيفائية انظر:

Revell, "Solvency...," op. cit., 12.

انظر أيضاً: خليل الشماع، مرجع سابق، ص11.

58. للمزيد عن سياسات التفريع المصرفي ونظمه انظر:

. Paul, op. cit., 439-465

59. للمزيد انظر: خليل الشماع، مرجع سابق، ص87ـ89.

60. للمزيد انظر: المرجع السابق، ص 154ـ159.

61. للمزيد انظر: المرجع السابق، ص125ـ139.

62. المرجع السابق. وانظر كذلك: محمد سعيد النابلسي، **تحديات العمل المصرفي العربي في ضوء مقررات لجنة بازل حول كفاية رأس المال** (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1990)، ص 93ـ109.

63. انظر:

B. Crane Dwight and Zvi Bodie, "The Transformation of Banking," *Harvard Business Review* no.2 (March - April, 1996): 109-117 .

64. Ibid.

65. Ibid.

66. Ibid.

67. انظر: مركز البحوث المالية والمصرفية، «تصنيف المصارف العربية»، **مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، السنة 5، العدد 3 (عمّان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، أيلول/ سبتمبر 1997)، ص67ـ74.

68. للمزيد انظر: Revell, "Solvency...," op. cit., 112.

69. خليل الشماع، مرجع سابق، ص72.

70. المرجع السابق، 213ـ217.

71. للمزيد عن تحليل التمايز، انظر:

Afifi and Clark, *Computer Aided Multivariate Analysis* (USA: Lifetime Learning Publication, 1984), 379-410.

72. تمت غذجة المصارف العربية القائدة والبالغة 57 مصرفاً بعد تصنيفها إلى مجموعتين: الأولى ذات قدرة تنافسية عالية، والثانية ذات قدرة تنافسية منخفضة وفق مؤشرات الربحية وكفاية رأس المال.

73. انظر: مركز البحوث المالية والمصرفية، «تصنيف المصارف العربية»، مرجع سابق، ص67-74.

74. خليل الشماع، **إدارة المصارف مع دراسات تطبيقية في الصيرفة العراقية والمقارنة**، (بغداد: مطبعة الزهراء، 1974-1975)، ص 100-101.

75. مثال على ذلك عمليات الدمج بين بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني بتاريخ 30/ 11/ 1996، للمزيد انظر: حسام البيطار و جمال خبازة، «دمج بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني»، مجلة **المساهم**، العدد 2 (عمّان: سوق عَمان للأوراق المالية، شباط/ فبراير 1997)، ص40-72.

76. للمزيد انظر:

Revell, *The British...* , op. cit., 83-86.

77. للمزيد انظر:

Rugman and Hodgetts, op. cit., 216-231.

78. للمزيد انظر:

UNCTAD, "Program on Transnational Corporations, The Tradability of Banking Services, Impact and Implications" (Geneva: United Nations, 1994), 1-4.

79. للمزيد انظر:

Christian Larrain, "Banking Supervision in Developing Economies," *International Monetary and Financial Issues For The 1990s* vol X (New York and Geneva: United Nations, 1999), 73-91.

80. سرمد كوكب الجميل، «مؤشرات الكلفة في تقييم أداء وهيكلية المصارف التجارية»، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 13، العددان 3 و4 (القاهرة: صيف وخريف 1989)، ص 183-202.

81 . المرجع السابق، ص87ـ202.

82 . للمزيد انظر: Larrain, op. cit., 73-91.

83 . للمزيد انظر:

UNCTAD, "Financial Disclosure by Banks," Proceedings of an UNCTAD Forum (New York and Geneva: United Nations, 1999), 4.

84 . للمزيد انظر:

UNCTAD, "Accounting and Reporting By Commercial Banks," *International Accounting and Reporting Issues*, 1996 review (New York and Geneva: United Nations, 1997), 19-45.

85 . للمزيد انظر:

John D. Finnerty, "Financial Engineering in Corporate Finance : An Overview," *Journal of Financial Management Association* vol. 17, no. 4 (1988): 14 - 31.

نبذة عن المؤلف

سرمد كوكب الجميل: تخرج في جامعات عراقية وأخرى بريطانية، وهو متخصص في العلوم المالية والمصرفية، ويعمل حالياً أستاذاً مساعداً في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل.

نشر له أكثر من 22 بحثاً في دوريات عراقية وعربية، وألّف كتابين؛ الأول في الإدارة المالية، والثاني في التمويل الدولي. كما أشرف على عدد من الرسائل العلمية لنيل شهادة الماجستير والدكتوراه، وشارك في مناقشة رسائل أخرى، وهو عضو هيئة تحرير مجلة تنمية الرافدين التي تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل.

صدر من سلسلة دراسات استراتيجية

العدد	المؤلف	العنوان
1 -	جيمس لي ري	الحروب في العالم، الاتجاهات العالمية ومستقبل الشرق الأوسط
2 -	ديفيد جارنم	مستلزمات الردع: مفاتيح التحكم بسلوك الخصم
3 -	هيثم الكيلاني	التسوية السلمية للصراع العربي ـ الإسرائيلي وتأثيرها في الأمن العربي
4 -	هوشانغ أمير أحمدي	النفط في مطلع القرن الحادي والعشرين: تفاعل بين قوى السوق والسياسة
5 -	حيدر بدوي صادق	مستقبل الدبلوماسية في ظل الواقع الإعلامي والاتصالي الحديث: البعد العربي
6 -	هيثم الكيلاني	تركيا والعرب: دراسة في العلاقات العربية ـ التركية
7 -	سمير الزبن ونبيل السهلي	القدس معضلة السلام
8 -	أحمد حسين الرفاعي	أثر السوق الأوروبية الموحدة على القطاع المصرفي الأوربي والمصارف العربية
9 -	سامي الخزندار	المسلمون والأوربيون نحو أسلوب أفضل للتعايش
10 -	عوني عبدالرحمن السبعاوي	إسرائيل ومشاريع المياه التركية مستقبل الجوار المائي العربي
11 -	نبيل السهلي	تطور الاقتصاد الإسرائيلي 1948 ـ 1996

المؤلف	العنوان
12 - عبدالفتاح الرشدان	العرب والجماعة الأوربية في عالم متغير
13 - ماجد كيّالي	المشروع "الشرق أوسطي" أبعاده - مرتكزاته - تناقضاته
14 - حسين عبدالله	النفط العربي خلال المستقبل المنظور معالم محورية على الطريق
15 - مفيد الزيدي	بدايات النهضة الثقافية في منطقة الخليج العربي في النصف الأول من القرن العشرين
16 - عبدالمنعم السيد علي	دور الجهاز المصرفي والبنك المركزي في تنمية الأسواق المالية في البلدان العربية
17 - ممدوح محمود مصطفى	مفهوم «النظام الدولي» بين العلمية والنمطية
18 - محمد مطر	الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية كشرط لانضمام الدول إلى منظمة التجارة العالمية
19 - أمين محمود عطايا	الاستراتيجية العسكرية الإسرائيلية
20 - سالم توفيق النجفي	الأمن الغذائي العربي، المتضمنات الاقتصادية والتغيرات المحتملة (التركيز على الحبوب)
21 - إبراهيم سليمان المهنا	مشروعات التعاون الاقتصادي الإقليمية والدولية مجلس التعاون لدول الخليج العربية: خيارات وبدائل
22 - عماد قدورة	نحو أمن عربي للبحر الأحمر
23 - جلال عبدالله معوض	العلاقات الاقتصادية العربية - التركية
24 - عادل عوض وسامي عوض	البحث العلمي العربي وتحديات القرن القادم برنامج مقترح للاتصال والربط بين الجامعات العربية ومؤسسات التنمية
25 - محمد عبدالقادر محمد	استراتيجية التفاوض السورية مع إسرائيل

26 - ظاهر محمد صكر الحسناوي	الرؤية الأمريكية للصراع المصري ـ البريطاني من حريق القاهرة حتى قيام الثورة
27 - صالح محمود القاسم	الديمقراطية والحرب في الشرق الأوسط خلال الفترة 1945 ـ 1989
28 - فايز سارة	الجيش الإسرائيلي: الخلفية، الواقع، المستقبل
29 - عدنان محمد هياجنة	دبلوماسية الدول العظمى في ظل النظام الدولي تجاه العالم العربي
30 - جلال الدين عزالدين علي	الصراع الداخلي في إسرائيل (دراسة استكشافية أولية)
31 - سعد ناجي جواد وعبدالسلام إبراهيم بغدادي	الأمن القومي العربي ودول الجوار الأفريقي
32 - هيل عجمي جميل	الاستثمار الأجنبي المباشر الخاص في الدول النامية الحجم والاتجاه والمستقبل
33 - كمال محمد الأسطل	نحو صياغة نظرية لأمن دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية
34 - عصام فاهم العامري	خصائص ترسانة إسرائيل النووية وبناء «الشرق الأوسط الجديد» دراسة في الوظيفة الإقليمية والدولية لإسرائيل خلال الأعوام القادمة
35 - علي محمود العائدي	الإعلام العربي أمام التحديات المعاصرة

36 - مصطفى حسين المتوكل — محددات الطاقة الضريبية في الدول النامية مع دراسة للطاقة الضريبية في اليمن

37 - أحمد محمد الرشيدي — التسوية السلمية لمنازعات الحدود والمنازعات الإقليمية في العلاقات الدولية المعاصرة

38 - إبراهيم خالد عبدالكريم — الاستراتيجية الإسرائيلية إزاء شبه الجزيرة العربية

39 - جمال عبدالكريم الشلبي — التحول الديمقراطي وحرية الصحافة في الأردن

40 - أحمد سليم البرصان — إسرائيل والولايات المتحدة الأمريكية وحرب حزيران/ يونيو 1967

41 - حسن بكر أحمد — العلاقات العربية - التركية بين الحاضر والمستقبل

42 - عبدالقادر محمد فهمي — دور الصين في البنية الهيكلية للنظام الدولي

43 - عوني عبدالرحمن السبعاوي وعبدالجبار عبد مصطفى النعيمي — العلاقات الخليجية - التركية معطيات الواقع، وآفاق المستقبل

44 - إبراهيم سليمان مهنا — التحضر وهيمنة المدن الرئيسية في الدول العربية: أبعاد وآثار على التنمية المستدامة

45 - محمد صالح العجيلي — دولة الإمارات العربية المتحدة دراسة في الجغرافيا السياسية

46 - موسى السيد علي — القضية الكردية في العراق من الاستنزاف إلى تهديد الجغرافيا السياسية

47 - سمير أحمد الزبن — النظام العربي: ماضيه، حاضره، مستقبله

48 - الصوفي ولد الشيباني ولد إبراهيم — التنمية وهجرة الأدمغة في العالم العربي

49 - باسيل يوسف باسيل — سيادة الدول في ضوء الحماية الدولية لحقوق الإنسان

50 - عبدالرزاق فريد المالكي — ظاهرة الطلاق في دولة الإمارات العربية المتحدة: أسبابه واتجاهاته - مخاطره وحلوله (دراسة ميدانية)

51 - شذا جمال خطيب — الأزمة المالية والنقدية في دول جنوب شرقي آسيا

52 - عبداللطيف محمود محمد — موقع التعليم لدى طرفي الصراع العربي - الإسرائيلي في مرحلة المواجهة المسلحة والحشد الأيديولوجي

53 - جورج شكري كتن — العلاقات الروسية - العربية في القرن العشرين وآفاقها

54 - علي أحمد فياض — مكانة حق العودة في الفكر السياسي الفلسطيني

55 - مصطفى عبدالواحد الولي — أمن إسرائيل: الجوهر والأبعاد

56 - خيرالدين نصر عبدالرحمن — آسيا مسرح حرب عالمية محتملة

57 - عبدالله يوسف سهر محمد — مؤسسات الاستشراق والسياسة الغربية تجاه العرب والمسلمين

58 - علي أسعد وطفة — واقع التنشئة الاجتماعية واتجاهاتها: دراسة ميدانية عن محافظة القنيطرة السورية

59 - هيثم أحمد مزاحم — حزب العمل الإسرائيلي 1968 - 1999

60 - منقذ محمد داغر — علاقة الفساد الإداري بالخصائص الفردية والتنظيمية لموظفي الحكومة ومنظماتها (حالة دراسية من دولة عربية)

61 - رضا عبدالجبار الشمّري	البيئة الطبيعية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية والاستراتيجية المطلوبة
62 - خليل إسماعيل الحديثي	الوظيفية والنهج الوظيفي في نطاق جامعة الدول العربية
63 - علي سيد فؤاد النقر	السياسة الخارجية اليابانية دراسة تطبيقية على شرق آسيا
64 - خالد محمد الجمعة	آلية تسوية المنازعات في منظمة التجارة العالمية
65 - عبدالخالق عبدالله	المبادرات والاستجابات في السياسة الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة
66 - إسماعيل عبدالفتاح عبدالكافي	التعليم والهوية في العالم المعاصر (مع التطبيق على مصر)
67 - الطاهرة السيد محمد حمية	سياسات التكيف الاقتصادي المدعمة بالصندوق أو من خارجه: عرض للدراسات
68 - عصام سليمان الموسى	تطوير الثقافة الجماهيرية العربية
69 - علي أسعد وطفة	التربية إزاء تحديات التعصب والعنف في العالم العربي
70 - أسامة عبدالمجيد العاني	المنظور الإسلامي للتنمية البشرية
71 - حمد علي السليطي	التعليم والتنمية البشرية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: دراسة تحليلية
72 - سرمد كوكب الجميل	المؤسسة المصرفية العربية: التحديات والخيارات في عصر العولمة

قواعد النشر

أولاً - القواعد العامة:

1. تقبل البحوث ذات الصلة بالدراسات الاستراتيجية، وباللغة العربية فحسب.
2. يشترط ألا يكون البحث قد سبق نشره، أو قدم للنشر في جهات أخرى.
3. يراعى في البحث اعتماد الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية.
4. يتعين ألا يزيد عدد صفحات البحث على 50 صفحة مطبوعة (A4)، بما في ذلك الهوامش، والمراجع، والملاحق.
5. يقدم البحث مطبوعاً في نسختين، بعد مراجعته من الأخطاء الطباعية.
6. يرفق الباحث بياناً موجزاً بسيرته العلمية، وعنوانه بالتفصيل، ورقم الهاتف والفاكس (إن وجد).
7. على الباحث أن يقدم موافقة الجهة التي قدمت له دعماً مالياً، أو مساعدة علمية (إن وجدت).
8. تكتب الهوامش بأرقام متسلسلة، وتوضع في نهاية البحث مع قائمة المراجع.
9. تطبع الجداول والرسوم البيانية على صفحات مستقلة، مع تحديد مصادرها، ويشار إلى مواقعها في متن البحث.
10. تقوم هيئة التحرير بالمراجعة اللغوية، وتعديل المصطلحات بالشكل الذي لا يخل بمحتوى البحث أو بمضمونه.
11. يراعى عند كتابة الهوامش ما يلي:

الكتب: المؤلف، عنوان الكتاب (مكان النشر: دار النشر، سنة النشر)، الصفحة.

الدوريات: المؤلف، «عنوان البحث»، اسم الدورية، العدد (مكان النشر: تاريخ النشر)، الصفحة.

ثانياً - إجراءات النشر:

1. ترسل البحوث والدراسات باسم رئيس تحرير «**دراسات استراتيجية**».
2. يتم إخطار الباحث بما يفيد تسلم بحثه خلال شهر من تاريخ التسلم.
3. يرسل البحث إلى ثلاثة محكّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث بعد إجازته من هيئة التحرير، على أن يتم التحكيم في مدة لا تتجاوز أربعة أسابيع من تاريخ إرسال البحث للتحكيم.
4. يخطر الباحث بقرار صلاحية البحث للنشر من عدمها خلال ثمانية أسابيع على الأكثر من تاريخ تسلم البحث.
5. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين؛ ترسل الملاحظات إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن تعاد خلال مدة أقصاها شهر.
6. تصبح البحوث والدراسات المنشورة ملكاً لمركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ولا يحق للباحث إعادة نشرها في مكان آخر دون الحصول على موافقة كتابية من المركز.

قسيمة اشتراك في سلسلة

«دراسات استراتيجية»

الاســم : ....

المؤسسة : ....

العنــوان : ....

ص. ب : .... المـدينــة : ....

الرمز البريدي : ....

الـدولـة : ....

هـاتـف : .... فـاكـس : ....

البريد الإلكتروني : ....

بدء الاشتراك : (من العدد : .... إلى العدد : ....)

رسـوم الاشتـراك*

للأفراد :	220 درهماً	60 دولاراً أمريكياً
للمؤسسات :	440 درهماً	120 دولاراً أمريكياً

❑ للاشتراك من داخل الدولة يقبل الدفع النقدي، والشيكات، والحوالات النقدية.

❑ للاشتراك من خارج الدولة تقبل فقط الحوالات المصرفية شاملة المصاريف.

على أن تسدد القيمة بالدرهم الإماراتي أو بالدولار الأمريكي باسم مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

حساب رقم 0590712138 - بنك المشرق - فرع شارع خليفة

ص. ب: 858 أبوظبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

ترجى موافاتنا بنسخة من إيصال التحويل مرافقة لقسيمة الاشتراك إلى العنوان التالي:

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

قسم التوزيع والمعارض

ص. ب: 4567 أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 6424044 (9712) فاكس: 6426533 (9712)

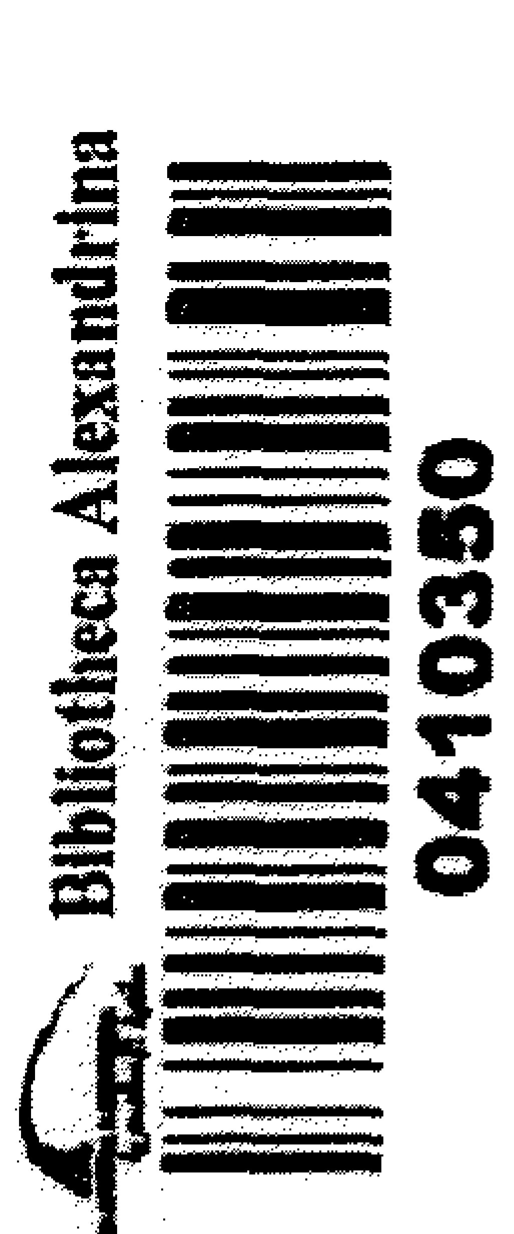
البريد الإلكتروني: books@ecssr.ac.ae

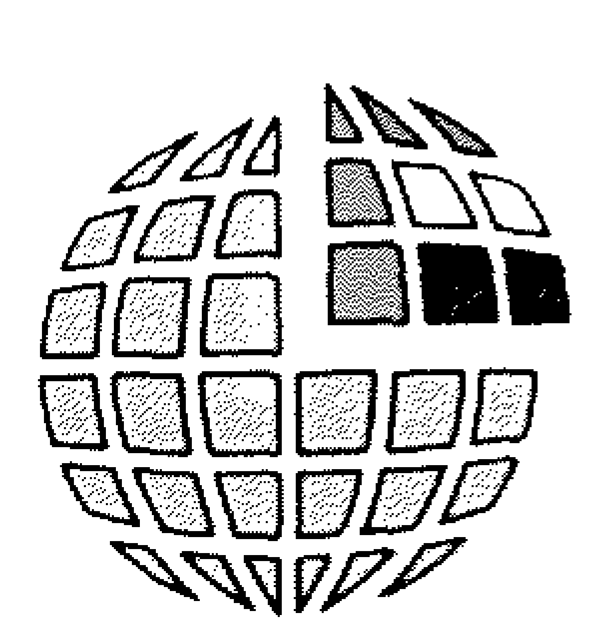
الموقع على الإنترنت: Website: http://www.ecssr.ac.ae

* تشمل رسوم الاشتراك الرسوم البريدية، وتغطي تكلفة اثني عشر عدداً من تاريخ بدء الاشتراك.

ISSN 1682-1203







مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

ص. ب: 4567ـ أبوظبي-إ.ع.م. ـ هاتف: 6423776-2-971ـ فاكس: 6428844-2-971 ـ e-mail: pubdis@ecssr.ac.ae